



NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

(NR.2016.05)

Agosto/2022

NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

 <p>CODERN AUTORIDADE PORTUÁRIA</p>	COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE - CODERN		
	Instrumento Normativo (IN)		Código: NR.2016.05
	Diretoria Responsável/APMC: DAF	Gerência Responsável: GEADMI	URN: COOREH
	Data de criação: 24/08/2022	Início da Vigência: 24/08/2022	Próxima Revisão: 24/08/2024
Título: NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			Versão: 1.0 - Original

APROVAÇÃO

Aprovado pela Resolução nº 518/2022, conforme ATA da 1790ª reunião da Diretoria Executiva da Companhia Docas do Rio Grande do Norte – DIREXE, realizada em 24 de agosto de 2022.

SUMÁRIO

1.	OBJETIVO.....	5
1.1.	OBJETIVO GERAL.....	5
1.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
2.	ABRANGÊNCIA.....	6
3.	DEFINIÇÕES E SIGLAS.....	6
4.	DIRETRIZES GERAIS.....	9
4.1.	DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA.....	9
4.2.	PROCESSO.....	9
4.3.	CONSENSO E APROVAÇÃO.....	9
5.	COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES.....	10
5.1.	UNIDADE RESPONSÁVEL PELO NORMATIVO (URN).....	10
5.2.	UNIDADES EXECUTORAS.....	10
5.2.1.	DIRETORIA EXECUTIVA – DIREXE.....	10
5.2.2.	DIRETOR-PRESIDENTE.....	10
5.2.3.	COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS – COOREH.....	10
5.2.4.	COMITÊ DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO – CAADE.....	11
5.2.5.	AVALIADOR.....	11
5.2.6.	AVALIADO.....	12
6.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	12
6.1.	NÍVEIS DE AVALIAÇÃO.....	12
6.1.1.	AUTOAVALIAÇÃO.....	12
6.1.2.	AVALIAÇÃO FEITA PELO GESTOR.....	12
6.2.	MÉTODO DE AVALIAÇÃO.....	12
6.2.1.	MAPEAMENTO.....	13
6.2.2.	FEEDBACK.....	13
6.3.	ESCOLHA E DIVULGAÇÃO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO.....	13
6.3.1.	ESCOLHA DE FATORES.....	13
6.3.2.	GRUPOS DE FATORES.....	13
6.3.3.	DIVULGAÇÃO DOS FATORES.....	13
6.4.	FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	14
6.4.1.	ÁREAS DE COMPETÊNCIA.....	14
6.4.2.	CRITÉRIOS E SEUS PESOS.....	14
6.4.3.	FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA GESTORES.....	14
6.4.3.1.	CAPACIDADE DE GESTÃO.....	14
6.4.3.2.	PREPARO E QUALIFICAÇÃO.....	15
6.4.3.3.	CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE.....	15
6.4.3.4.	COMPROMISSO COM RESULTADOS.....	16
6.4.3.5.	VISÃO INSTITUCIONAL.....	16
6.4.3.6.	CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS.....	17
6.4.4.	FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA NÃO GESTORES.....	17
6.4.4.1.	PREPARO E QUALIFICAÇÃO.....	17
6.4.4.2.	CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE.....	18
6.4.4.3.	COMPROMISSO COM RESULTADOS.....	18
6.4.4.4.	VISÃO INSTITUCIONAL.....	19
6.4.4.5.	CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS.....	19
6.4.5.	ESCALA DE AVALIAÇÃO.....	20
6.5.	APLICAÇÃO DAS AVALIAÇÕES.....	21
6.5.1.	AVALIAÇÕES SEMESTRAIS E ACOMPANHAMENTO CONTÍNUO.....	21
6.5.2.	AUTOAVALIAÇÃO APLICA-SE A GESTORES E NÃO GESTORES.....	21
6.5.3.	INFLUÊNCIA DA AUTOAVALIAÇÃO.....	21
6.5.4.	TRATO DE AVALIAÇÕES COM OS DIRETORES.....	21

6.5.5.	ACESSO ÀS AVALIAÇÕES.....	22
6.5.6.	HOMOLOGAÇÃO DAS AVALIAÇÕES PELA DIREXE.....	22
6.5.7.	AVALIAÇÕES NAS PROMOÇÕES POR MERECIMENTO.....	22
6.5.7.1.	AVALIAÇÃO MÍNIMA POR SEMESTRE.....	22
6.5.7.2.	PREENCHIMENTO DE VAGAS.....	22
6.5.7.3.	OUTROS CRITÉRIOS.....	22
6.6.	CASOS PARTICULARES.....	22
6.7.	PEDIDOS DE RECONSIDERAÇÃO.....	23
6.8.	REGRAS PARA OS CÁLCULOS.....	23
6.8.1.	AUTOAVALIAÇÃO.....	23
6.8.2.	AVALIAÇÃO DE SUBORDINADO.....	24
6.8.3.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SEMESTRAL.....	24
6.8.4.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ANUAL.....	25
7.	CRONOGRAMA.....	26
7.1.	MESES DE REFERÊNCIA PARA AS AVALIAÇÕES.....	26
7.2.	FASES DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	27
8.	NOTAS EXPLICATIVAS.....	27
8.1.	TRÂMITE DE DOCUMENTOS.....	27
8.1.1.	TRÂMITE ATRAVÉS DO SEI.....	27
8.2.	AVALIADOS E AVALIADORES.....	28
8.2.1.	DIRETORES.....	28
8.2.2.	RELAÇÃO DE AVALIADOS E AVALIADORES.....	28
8.2.3.	TRANSFERÊNCIA E MOVIMENTAÇÃO DE EMPREGADOS.....	28
8.2.4.	EMPREGADOS CEDIDOS.....	28
8.3.	AUTOMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	28
8.3.1.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO MANUAL E AUTOMATIZADA.....	28
8.4.	CASOS EXCEPCIONAIS.....	28
8.5.	ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE MACEIÓ.....	29
9.	RELAÇÃO DOS ANEXOS.....	29
10.	REVISÃO.....	29
11.	VIGÊNCIA.....	29
	ANEXO I – FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA GESTORES.....	30
	ANEXO II – FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA NÃO GESTORES.....	34
	ANEXO III – NÍVEIS E NOTAS DE AVALIAÇÃO PARA CADA FATOR.....	37
	ANEXO IV –FATORES, PESOS E DESCRIÇÕES PARA AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTORES.....	40
	ANEXO V –FATORES, PESOS E DESCRIÇÕES PARA AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE NÃO GESTORES.....	43
	ANEXO VI – RELAÇÃO DE GESTORES A AVALIAR E RESPECTIVOS AVALIADORES.....	46
	ANEXO VII – RELAÇÃO DE NÃO GESTORES A AVALIAR E RESPECTIVOS AVALIADORES.....	48
	ANEXO VIII – FICHA DE LANÇAMENTO E CÁLCULO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTOR.....	50
	ANEXO IX – FICHA DE LANÇAMENTO E CÁLCULO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE NÃO GESTOR.....	52
	ANEXO X – NOTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTORES.....	54
	ANEXO XI – NOTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE NÃO GESTORES.....	56

1. OBJETIVO

1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo primário da gestão de desempenho na CODERN é favorecer a criação de um ambiente físico e psicológico de trabalho que, por meio da cooperação, da colaboração e do diálogo, incentive o corpo de empregados da Companhia a atingir o padrão de desempenho necessário à realização dos objetivos e metas institucionais e setoriais.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Apoiar a implementação de ações estratégicas;
- b) Subsidiar o desenvolvimento de iniciativas de educação corporativa;
- c) Fundamentar o processo de movimentação de pessoal;
- d) Valorizar o mérito profissional;
- e) Desenvolver mecanismos de interação entre gestores e empregados;
- f) Estimular o desenvolvimento de capacidade de autogerenciamento;
- g) Identificar pontos de melhoria de gestores e colaboradores;
- h) Integrar as pessoas à empresa;
- i) Adequar as pessoas aos cargos;
- j) Identificar discrepâncias ou carências de treinamento e estabelecer meios e programas para reduzi-las ou eliminá-las;
- k) Subsidiar a política de carreira e remuneração nas situações de transferências e dimensionamento de quadro;
- l) Melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro da empresa;
- m) Dinamizar a política de recursos humanos, com a finalidade e potencializar a curto, médio e longo prazo a contribuição de cada empregado dentro dos Objetivos Estratégicos da Companhia;
- n) Obter nota de desempenho para fins de progressões por desempenho e/ou participação em lucros e/ou resultados da Companhia;

- o) Possibilitar, de forma clara, o acompanhamento dos empregados com excelentes resultados e com potencial para promoções, nomeações a Cargos Comissionados ou designações para Funções de Confiança e recompensas; e
- p) Identificar as reais necessidades de capacitação e desenvolvimento dos empregados, a fim de direcionar os cursos e treinamentos para a obtenção dos melhores resultados da Companhia.

2. ABRANGÊNCIA

Esta norma aplica-se aos empregados da Companhia Docas do Rio Grande do Norte – CODERN, estando incluídas a Unidade Sede em Natal/RN e a Gerência do Terminal Salineiro de Areia Branca/RN.

3. DEFINIÇÕES E SIGLAS

TERMO/SIGLA	DESCRIÇÃO
AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Avaliação feita pelo próprio empregado, em que cada pessoa se auto avalia quanto à sua performance, eficiência e eficácia, com base nos meios e critérios estabelecidos, para que as avaliações sejam realizadas.
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Análise regular e sistemática do desempenho de cada colaborador, comparado com as tarefas que executa, com as metas e resultados pretendidos e com o seu potencial de desenvolvimento. Essa ferramenta facilita e organiza a apreciação do valor, analisando os pontos fortes e fracos de uma pessoa e permitindo que se verifique, sobretudo, qual é a sua contribuição atual e potencial para a empresa.
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SEMESTRAL	É o valor resultante da média aritmética ponderada da avaliação do semestre, calculada entre as avaliações feitas pelo Avaliado (Autoavaliação) – com peso 30 e pelo Avaliador – com peso 70..
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ANUAL	É o valor resultante da média aritmética simples calculada entre as avaliações de desempenho semestrais, em um mesmo ano.
AVALIAÇÃO DE 180º GRAUS	É o modelo avaliativo realizado em conjunto entre avaliador e avaliado, ou seja, é a ferramenta de avaliação cuja análise é efetivada ao mesmo tempo e discutida pelos dois.
AVALIADO	É o empregado efetivo, ocupante ou não de função de confiança, ou empregado comissionado,

	ocupante de emprego comissionado, com vínculo com a Companhia.
AVALIADOR	Responsável imediato do avaliado, formalmente constituído pela Companhia.
DESEMPENHO	São comportamentos que o empregado a ser avaliado deve manifestar no desenvolvimento das suas atividades, com o intuito de realizar e obter os resultados empenhados.
EMPREGADO DE LIVRE NOMEAÇÃO E EXONERAÇÃO	Pessoa física que presta serviço de natureza não eventual e pessoal à Companhia Docas do Rio Grande do Norte, sob a dependência e autoridade desta, mediante a contraprestação de salário/remuneração, admitido através de Ato Administrativo.
EMPREGADO EFETIVO	Pessoa Física que presta serviço de natureza não eventual e pessoal à Companhia Docas do Rio Grande do Norte, sob a dependência e autoridade desta, mediante a contraprestação de salário/remuneração, admitido através de Concurso Público.
EMPREGO	Conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional da Companhia, que devem ser compelidas ao empregado.
EMPREGO COMISSIONADO	É aquele relacionado às atividades e responsabilidades pela gestão técnico-administrativa e de assessoramento, podendo ser ocupado por pessoa pertencente ou não ao quadro de pessoal efetivo da Empresa, desde que possua formação de nível superior.
EMPREGO EFETIVO	É o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas no Plano de Carreira, Empregos e Salários que devem ser compelidas ao empregado do quadro efetivo da Companhia.
EMPREGOS AMPLOS	São empregos que possibilitam agregar funções significativas de um mesmo processo. Os empregos são descritos e definidos com base em processos contendo as respectivas competências que o empregado deve possuir para desenvolver suas atividades diárias.
ESPECIALIZAÇÃO	Empregos que são compostos por um número reduzido de tarefas, com o mínimo de controle sobre elas, sendo sua atuação dentro do escopo do emprego.

FUNÇÃO DE CONFIANÇA	Conjunto de atribuições e responsabilidades de Assistente, previstos na estrutura organizacional da Companhia e que devam ser compelidas aos Empregados Efetivos, de acordo com a deliberação da Diretoria Executiva.
INDICADORES DE DESEMPENHO	São os parâmetros que servirão de acompanhamento dos empregados no desempenho de suas atividades, com o intuito de mensurar os resultados empenhados.
METAS DE DESEMPENHO	São os compromissos empenhados pelo empregado junto ao responsável imediato e a equipe de trabalho.
MULTICOMPETÊNCIA	Empregos com maior número de funções e tarefas diferenciadas, complexidade superior, variedade elevada e controle superior sobre elas, sendo sua atuação dentro de escopo integrando vários processos.
MULTIFUNCIONALIDADE	Empregos com maior número de funções e tarefas, de complexidade significativa, com maior controle do trabalho e restrição às situações imediatas do trabalho, sendo sua atuação dentro do escopo do processo.
PERÍODO DE AVALIAÇÃO	É o período de 06 (doze) meses compreendido entre as avaliações.
QUADRO DE PESSOAL	Conjunto de empregos efetivos, empregos em comissão e funções de confiança necessárias ao cumprimento das finalidades da Companhia Docas do Rio Grande do Norte.
TAREFAS	Conjunto de deveres, atividades e responsabilidades que necessitam da ocupação de um indivíduo.
COMITÊ DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO (CAADE)	Comitê responsável pelo recebimento, compilação, consolidação de dados e resultados das avaliações e pelo seu acompanhamento até o registro pela COOREH. O Comitê também é responsável pelas revisões das avaliações, quando houver divergências no processo avaliativo de desempenho, entre avaliadores e avaliados, o que não implica em nova avaliação pelo CAADE, mas na condução de um trabalho de intermediação entre Avaliador e Avaliado, tendo como resultado uma avaliação consensual.

4. DIRETRIZES GERAIS

4.1. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- a) RI.2010.01 - Regimento Interno da CODERN;
- b) PL.2010.01 – Política de Gestão de Pessoal;
- c) PN.2010.01 – Plano de Cargos, Carreiras e Salários; e
- d) PN.2010.02 – Plano de Cargos Comissionados.

4.2. PROCESSO

O Processo de Avaliação de Desempenho pode ser resumido em 10 (dez) fases principais, a saber:

Id	FASES DO PROCESSO
1	Preenchimento da autoavaliação pelo Avaliado e entrega ao Avaliador
2	Preenchimento de avaliação pelo Gestor superior (Avaliador) e encaminhamento da avaliação ao Comitê de Avaliação e Acompanhamento - CAADE
3	Consolidação de dados pelo Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho - CAADE
4	Divulgação dos Resultados
5	Abertura de prazo para o empregado requerer Pedido de Reconsideração
6	Abertura de prazo para o Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho - CAADE disponibilizar as respostas aos empregados
7	Emissão de Relatório Final pelo CAADE e envio à COOREH
8	Período para os gestores realizarem reunião de feedback com seus empregados subordinados
9	Certificação e encaminhamento do Relatório Final do processo de Avaliação de Desempenho dos Empregados para homologação pela Diretoria Executiva – DIREXE
10	Lançamento das Avaliações nos apontamentos do empregado pela COOREH

Figura 1 – Fases do Processo

4.3. CONSENSO E APROVAÇÃO

Esta Norma foi elaborada pela Comissão de Avaliação de Desempenho, revisada pela Coordenadoria de Conformidade e Gestão de Riscos – COORCRI, submetida a consenso pelas Unidades interessadas no processo e aprovada pela Diretoria Executiva – DIREXE.

5. COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

5.1. UNIDADE RESPONSÁVEL PELO NORMATIVO (URN)

A Coordenadoria de Recursos Humanos - COOREH é a Unidade Responsável por esta Norma (URN).

5.2. UNIDADES EXECUTORAS

Além da Unidade Responsável pelo Normativo (URN), são elencadas as competências e responsabilidades das demais Unidades participantes do processo de Avaliação de Desempenho na CODERN.

5.2.1. DIRETORIA EXECUTIVA - DIREXE

Homologar os resultados finais das Avaliações de Desempenho, encaminhados pela Coordenadoria de Recursos Humanos – COOREH.

5.2.2. DIRETOR-PRESIDENTE - DP

Criar o Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho – CAADE e designar os seus integrantes, por meio de Portaria.

5.2.3. COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS (COOREH)

- a) Coordenar e Acompanhar todo o processo de Avaliação de Desempenho;
- b) Elaborar e divulgar cronograma detalhado dos processos semestrais de Avaliação de Desempenho;
- c) Coordenar os treinamentos para o Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho – CAADE e para os Avaliadores;
- d) Fornecer ao CAADE relação de Gestores a serem avaliados e respectivos Avaliadores (**Anexo VI**);
- e) Fornecer ao CAADE relação de Não Gestores a serem avaliados e respectivos Avaliadores (**Anexo VII**);
- f) Informar aos Avaliadores a relação de Gestores e Não Gestores a avaliar;
- g) Acatar as decisões do Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho - CAADE, providenciando os lançamentos das avaliações nos

- apontamentos dos empregados;
- h) Consolidar, certificar e encaminhar o Relatório Final do processo de Avaliação de Desempenho dos Empregados, para homologação pela Diretoria Executiva – DIREXE;
 - i) Propor possíveis melhorias para o processo de Avaliação de Desempenho;
 - j) Zelar pela efetividade, transparência e qualidade do processo de Avaliação de Desempenho dos Empregados;
 - k) Manter em arquivo o controle geral das avaliações dos Empregados;
 - l) Realizar as alterações das notas da Avaliação de Desempenho, resultantes de recursos dos Empregados, impetrados junto ao Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho - CAADE; e
 - m) Tirar dúvidas de Avaliadores e Avaliados;

5.2.4. COMITÊ DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO (CAADE)

O Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho – CAADE tem caráter permanente e é formado pelo Ouvidor, por um representante da Comissão de Ética e por um representante do Comitê de Correição Permanente, sendo um deles o Presidente, designados por meio de portaria da Diretoria da Presidência, com as seguintes atribuições:

- a) Receber, compilar, consolida os dados e resultados finais das avaliações;
- b) Abrir prazos para revisões das avaliações, conforme cronograma a ser divulgado pela COOREH;
- c) Revisar as avaliações, para dirimir possíveis divergências no processo avaliativo de desempenho entre o Avaliador e Avaliado, atuando como intermediador;
- d) Acompanhar as avaliações e revisões;
- e) Efetuar os cálculos das Avaliações Anuais, resultado das médias aritméticas simples entre as avaliações do primeiro e segundo semestres;
- f) Comunicar os resultados das avaliações à Coordenadoria de Recursos Humanos – COOREH, por meio de relatórios (**Anexos X e XI**), mantendo uma cópia em arquivo do Comitê; e
- g) Propor possíveis melhorias para o processo de Avaliação de Desempenho;.

5.2.5. AVALIADOR

- a) Avaliar as metas empenhadas pelos seus subordinados, com base nos **Anexos I, II e III**;
- b) Ser responsável pelo treinamento de seus subordinados, por meio de reuniões com registro de presenças;
- c) Adequar as condições para realização do processo de Avaliação de Desempenho dos seus avaliados;
- d) Conduzir o processo avaliativo de forma transparente, impessoal e objetiva,

fornecendo feedback ao avaliador;

- e) Realizar os cálculos das médias semestrais nas fichas de avaliação e autoavaliação após conferência desses cálculos (Avaliador e Avaliado);
- f) Realizar a reunião final para definição da nota de Avaliação de Desempenho, com o intuito de encaminhar o resultado final da avaliação ao Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho – CAADE;
- g) Conhecer e seguir as orientações emanadas da presente Norma e estar preparado para tirar dúvidas dos subordinados; e
- h) Manter em arquivo as fichas de Avaliação e Autoavaliação (Avaliador e Avaliado).

5.2.6. AVALIADO

- a) Empenhar-se no aperfeiçoamento de comportamentos e no cumprimento de metas junto aos superiores;
- b) Participar de forma efetiva no desempenho e no acompanhamento de sua Avaliação de Desempenho;
- c) Participar de reunião de “feedback” para definição da nota de Avaliação de Desempenho, com o intuito de consolidar o resultado final da avaliação;
- d) Fazer as autoavaliações nas épocas determinadas, com base nos **Anexos I, II e III**, utilizando os modelos dos **Anexos VIII e IX**, conforme seja Gestor ou Não Gestor;
- e) Conhecer e seguir as orientações emanadas da presente Norma; e
- f) Receber do Avaliador cópia de suas fichas de avaliação e autoavaliação (**Anexos VIII e IX**, conforme seja Gestor ou Não Gestor) com os cálculos finais.

6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de desempenho é o instrumento utilizado para a apreciação sistemática do desempenho profissional, possibilitando identificar a evolução do empregado nas competências que se aplicam à sua função ou espaço ocupacional, devendo ser realizada em períodos bem definidos e embasada em regras claras e uniformes.

6.1. NÍVEIS DE AVALIAÇÃO

6.1.1. AUTOAVALIAÇÃO

O próprio colaborador, com a ajuda de seu gestor superior, é responsável pelo seu desempenho e sua monitoração. Cada pessoa se auto avalia, com base nesta Norma.

6.1.2. AVALIAÇÃO FEITA PELO GESTOR SUPERIOR

Quem avalia o desempenho do empregado é o gestor superior, com base nesta Norma.

6.2. MÉTODO DE AVALIAÇÃO

O método a ser utilizado é o de Avaliação por Fatores. Este método leva em conta os conhecimentos, habilidades e atitudes, independentes ou não entre si, que, afetam as atividades realizadas por uma pessoa ou por uma equipe e que têm efeito sobre seu desempenho, podendo ser medidas por meio de padrões definidos e aperfeiçoadas com treinamento e desenvolvimento. A avaliação por fatores visa ampliar a capacidade do colaborador, procurando identificar as características essenciais para a eficiência e eficácia profissional.

6.2.1. MAPEAMENTO

Inicialmente é feito o mapeamento das competências para o bom desempenho das atividades e o perfil do colaborador quanto a essas competências, considerando-se os seguintes grupos:

- a) **Competências** (conhecimentos - conceitos e teorias que embasam as competências técnicas – informações, conceitos, ideias, experiências);
- b) **Atividades e Responsabilidades** (habilidades - métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho – saber fazer); e
- c) **Desenvolvimento** (atitudes – formas de agir, princípios e valores que permitem que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz).

6.2.2. FEEDBACK

A etapa mais importante de uma avaliação de desempenho não está na definição das competências, dos potenciais e dos fatores que serão avaliados em cada caso e nem no resultado obtido por cada profissional. O ponto mais importante da avaliação é o **feedback**. É a oportunidade mais rica para a Companhia e para o profissional. É através do feedback, comparando a percepção que o colaborador tem de si mesmo com a percepção que dele têm as pessoas que estão ao redor, em particular o seu gestor superior, que se consegue avançar na compreensão do autoconhecimento.

6.3. ESCOLHA E DIVULGAÇÃO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO

6.3.1. ESCOLHA DOS FATORES

A escolha dos fatores é feita pela Diretoria, conforme publicados nesta Norma, diretamente ou por delegação, com apoio da COOREH.

6.3.2. GRUPO DE FATORES

Os fatores são divididos em dois grupos, sendo um para os Gestores e outro para os Não Gestores (**Anexos I e II**), com uma quantidade fixa para cada grupo.

6.3.3. DIVULGAÇÃO DOS FATORES

Os fatores são os constantes desta Norma e serão utilizados no processo de avaliação de desempenho, dando clareza e transparência ao processo.

6.4. FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

6.4.1. ÁREAS DE COMPETÊNCIA

ÁREAS DE COMPETÊNCIA	
GESTORES	NÃO GESTORES
1. Capacidade de Gestão	
2. Preparo e Qualificação	1. Preparo e Qualificação
3. Capacidade de trabalho em Equipe	2. Capacidade de trabalho em Equipe
4. Compromisso com Resultados	3. Compromisso com Resultados
5. Visão Institucional	4. Visão Institucional
6. Características Comportamentais	5. Características Comportamentais

6.4.2. CRITÉRIOS E SEUS PESOS

CRITÉRIOS E PESOS	ÁREAS DE COMPETÊNCIA	
	GESTORES	NÃO GESTORES
CRITÉRIOS QUANTITATIVOS Peso máximo: 70 pontos	Capacidade de Gestão	
	Preparo e Qualificação	Preparo e Qualificação
	Capacidade de trabalho em Equipe	Capacidade de trabalho em Equipe
	Compromisso com Resultados	Compromisso com Resultados
CRITÉRIOS QUALITATIVOS Peso máximo: 30 pontos	Visão Institucional	Visão Institucional
	Características Comportamentais	Características Comportamentais

6.4.3. FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA GESTORES

Os Fatores de Avaliação de Desempenho para Gestores, descritos a seguir, estão consolidados no **Anexo I**.

6.4.3.1. CAPACIDADE DE GESTÃO

- a) **Capacidade de Mobilização** - Mobiliza, envolve e compromete seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz;

- b) **Delegação** - Delega e compartilha responsabilidades, tarefas e decisões.
- c) **Feedback** – Exerce o feedback, praticando o elogio e a crítica, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe;
- d) **Monitoramento** - Interpreta e repassa informações recebidas, com agilidade, confiabilidade e clareza. Comunica-se com a equipe, visando monitorar seu desempenho e atingir os objetivos pretendidos. Mantém a equipe a par de problemas que possam afetar os processos da área e de suas consequências, estimulando a proposição de sugestões para solução dos mesmos; e
- e) **Visão Estratégica** - Influencia estratégias e viabiliza sua aplicação, considerando as tendências dos ambientes interno e externo e as expectativas dos públicos envolvidos. Antecipa e gerencia riscos e oportunidades.

6.4.3.2. PREPARO E QUALIFICAÇÃO

- a) **Capacidade de Orientação** - Conhece as atividades e processos da área, assegurando corretas orientações para a sua equipe. Facilita a introdução de novas tarefas ou processos, esclarecendo dúvidas. Acompanha os trabalhos, intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado;
- b) **Planejamento** - Estrutura e sistematiza processos, visando o planejamento, acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos;
- c) **Geração de Conhecimento** - Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a entidade; e
- d) **Autodesenvolvimento** - Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.

6.4.3.3. CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE

- a) **Interação** - Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende ao público, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento;

- b) **Interlocução** - Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões;
- c) **Cooperação** - Cooperar no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição, espontaneamente, para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.
- d) **Motivação** - Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.

6.4.3.4. COMPROMISSO COM RESULTADOS

- a) **Orientação para Eficiência e Eficácia** - Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da entidade, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material e nos prazos pactuados;
- b) **Foco em Objetivos e Metas** - Estabelece prioridades, organiza as atividades e as executa adequadamente, de forma metódica e no prazo previsto, para assegurar os objetivos. Define indicadores (prazos, informações, qualidade), objetivos e metas para os processos em que atua e/ou que dependem de sua ação gerencial, com o objetivo de alcançar os resultados esperados;
- c) **Capacidade Analítica** - Faz apreciações minuciosas, com discernimento e critério. Tem senso crítico e ponderação, reconhecendo as variáveis envolvidas, as ameaças e aproveitando as oportunidades que repercutem na efetividade do negócio. Elabora soluções e toma decisões considerando as variáveis e os riscos inerentes. Identifica causas de problemas existentes e potenciais para ação preventiva; e
- d) **Busca de Orientação** - Busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas.

6.4.3.5. VISÃO INSTITUCIONAL

- a) **Interesse pela Instituição** - Procura conhecer a estrutura e funcionamento da entidade e os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da entidade e tem uma visão global da dinâmica organizacional e

das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.

- b) Compromisso com Valores** - Compromete-se com os valores e princípios da entidade e com sua disseminação.
- c) Articulação** - Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da entidade.
- d) Normas** - Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da entidade e compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido.

6.4.3.6. CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS

- a) Equilíbrio** - Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente;
- b) Relacionamento Interpessoal** - Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos etc.). Tem habilidade para dizer “o que precisa ser dito”;
- c) Inovação** - Está aberto às inovações e melhores práticas do mercado, visando implementar novas técnicas e procedimentos em sua área. Propõe ideias e soluções inovadoras e possíveis de executar e administra eventuais dificuldades para sua implantação; e
- d) Discrição** - Trata com confidencialidade os dados da companhia.

6.4.4. FATORES DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA PARA NÃO GESTORES

Os Fatores de Avaliação de Competência para não Gestores, descritos a seguir, estão consolidados no **Anexo II**.

6.4.4.1. PREPARO E QUALIFICAÇÃO

- a) Conhecimento Técnico** - Detém os conhecimentos, habilidades e experiência necessários às suas atividades, aplicando recursos teóricos e práticos para sua realização. Expressa autoconfiança nas informações, atividades e serviços prestados sob a sua responsabilidade;

- b) **Capacidade Analítica** - Identifica, interpreta e avalia diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica e com sentido crítico. Sabe como avaliar a qualidade dos registros internos;
- c) **Organização** - Planeja e organiza adequadamente suas tarefas, materiais, documentos e outros que utiliza para realização de seu trabalho.
- d) **Comunicação** - Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.

6.4.4.2. CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE

- a) **Interação** - Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende aos colaboradores internos e externos, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento;
- b) **Interlocução** - Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões;
- c) **Cooperação** - Cooperar no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição espontaneamente para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades; e
- d) **Motivação** - Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.

6.4.4.3. COMPROMISSO COM RESULTADOS

- a) **Orientação para Eficiência e Eficácia** - Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da entidade, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material e nos prazos pactuados;

- b) **Busca de Orientação** - Busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas;
- c) **Foco em Superação** - Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos, custos e qualidade; e
- d) **Introdução de Novas Práticas** - Executa atividades de forma crítica, sugere e implanta novas práticas de trabalho, visando a melhoria das atividades e processos.

6.4.4.4. VISÃO INSTITUCIONAL

- a) **Interesse pela Instituição** - Procura conhecer a estrutura e funcionamento da entidade e os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da entidade e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas;
- b) **Compromisso com Valores** - Compromete-se com os valores e princípios da entidade e com sua disseminação;
- c) **Articulação** - Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da entidade; e
- d) **Normas** - Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da entidade e compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido.

6.4.4.5. CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS

- a) **Equilíbrio** - Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente;
- b) **Relacionamento Interpessoal** - Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos etc). Tem habilidade para dizer “o que precisa ser dito”;
- c) **Iniciativa** – Antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões; e
- d) **Disciplina** – Apresenta-se em seu local de trabalho no horário. Cumpre as normas da entidade e os compromissos de trabalho

(prazos, reuniões, treinamentos, etc). Zela pelos bens da entidade.

6.4.5. ESCALA DE AVALIAÇÃO

A Escala de Avaliação para cada fator, descrita a seguir, está consolidada no **Anexo III**.

Nota 1. Não atende às expectativas de desempenho. As evidências são claras sobre o não atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta total desinteresse em melhorar a competência avaliada.

Nota 2. Muito abaixo das expectativas de desempenho. São raras as evidências de atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta muito pouco interesse para melhorar a competência avaliada.

Nota 3. Abaixo das expectativas de desempenho. Há poucas evidências de atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta pouco interesse para melhorar a competência avaliada.

Nota 4. Ainda abaixo das expectativas de desempenho. As evidências de atendimento aos indicadores ainda são insuficientes. Apresenta algum interesse e empenho para melhorar a competência avaliada. O desempenho oscila entre Insatisfatório e Regular.

Nota 5. Demonstra resultado de desempenho abaixo do esperado. As evidências de atendimento aos indicadores avaliados deixam a desejar. Apresenta pouco empenho para desenvolver-se na competência.

Nota 6. Demonstra resultado de desempenho parcialmente satisfatório. As evidências de atendimento aos indicadores avaliados, ora apresentam-se conforme esperado, ora deixam a desejar. Apresenta empenho para desenvolver-se na competência.

Nota 7. Demonstra resultado de desempenho satisfatório. Faz normalmente o que se espera. As evidências de atendimento aos indicadores avaliados revelam alcance das expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho.

Nota 8. Demonstra resultado de desempenho plenamente satisfatório. Faz sempre o que se espera. As evidências são claras e objetivas e confirmam o atendimento pleno às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho para os indicadores avaliados, cujo empenho indica possibilidade de mover-se para o nível seguinte. Por vezes realiza mais do que se espera.

Nota 9. Demonstra resultado de desempenho acima do esperado. Faz normalmente mais do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que excede às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho para os Indicadores avaliados. Revela uma ótima qualidade de desempenho nos resultados apresentados.

Nota 10. Demonstra resultado de desempenho muito acima do esperado. Faz sempre mais do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que supera constantemente e consistentemente as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho para os Indicadores avaliados. Desempenho especialmente relevante. Revela uma excelente qualidade de desempenho nos resultados apresentados e potencial para assunção de novas responsabilidades e novos desafios.

6.5. APLICAÇÃO DAS AVALIAÇÕES

6.5.1. AVALIAÇÕES SEMESTRAIS E ACOMPANHAMENTO CONTÍNUO

A avaliação será realizada duas vezes por ano, e recomenda-se que o acompanhamento do desempenho de cada colaborador pelo seu gestor seja contínuo ao longo do tempo. Deve-se realizar uma reunião formal entre cada colaborador e seu gestor para analisar o desempenho observado e identificar a necessidade de medidas corretivas (reunião de feedback). O resultado de cada uma dessas reuniões será objeto de registro em Ficha de Avaliação de Desempenho (**Anexos VIII e IX**, conforme seja Gestor ou Não Gestor).

6.5.2. AUTOAVALIAÇÃO APLICA-SE A GESTORES E NÃO GESTORES

Cada colaborador, gestor ou não, deve realizar, semestralmente, uma autoavaliação, tendo como foco os fatores definidos nos Anexos I e II, bem como os níveis e notas de avaliação do Anexo III, cumprindo os prazos e as regras definidas nesta Norma.

6.5.3. PESO DA AUTOAVALIAÇÃO

Também semestralmente, o gestor deve preencher as Avaliações de Desempenho relativas aos seus subordinados. Para tanto, deve analisar, previamente, a ficha de autoavaliação preenchida pelo colaborador, que é mais um subsídio para o Avaliador. No cálculo da média aritmética ponderada, que resulta na Avaliação de Desempenho, a Autoavaliação tem peso 30 e a Avaliação feita pelo gestor do Avaliado tem peso 70.

6.5.4. TRATO DE AVALIAÇÕES COM OS DIRETORES

Quando necessário, recomendável ou determinado, os gestores poderão tratar com a Diretoria as avaliações de seus subordinados (autoavaliação x avaliação feita pelo Gestor).

6.5.5. ACESSO ÀS AVALIAÇÕES

Concluído o processo, cada colaborador, gestor ou não, deve receber as fichas de avaliação a ele referentes, tendo assim acesso às suas avaliações.

6.5.6. HOMOLOGAÇÃO DAS AVALIAÇÕES PELA DIREXE

Terminada a fase de avaliações e feedbacks, a COOREH elaborará relatório com as notas de todos os empregados, que será apresentada à DIREXE, para homologação.

6.5.7. PROMOÇÕES POR MERECIMENTO

6.5.7.1. AVALIAÇÃO MÍNIMA POR SEMESTRE

A nota mínima 7,00 (Sete), aproximada a centésimos, arredondada para mais ou para menos, nas duas últimas avaliações semestrais será obrigatória para concessão de promoções por merecimento.

6.5.7.2. PREENCHIMENTO DE VAGAS

Na seleção para o preenchimento de vagas de promoção por merecimento a última Avaliação de Desempenho Anual será utilizada. Na falta desta, deverá ser utilizada a média aritmética simples das avaliações dos dois últimos semestres.

6.5.7.3. OUTROS CRITÉRIOS

Por ocasião da abertura de vagas de promoção por merecimento, outros critérios serão divulgados, com base no PCCS – Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

6.6. CASOS PARTICULARES

Admissão, licença e mudança de atividade/órgão e/ou gestor: Recomenda-se que não seja submetido à avaliação o colaborador que apresentar, no período considerado, tempo na Companhia inferior a 4 (quatro) meses (não considerando os períodos em que o colaborador estiver em licença, de qualquer tipo).

Nos casos de mudança de atividade inferiores a 4 (quatro) meses, o desempenho deve ser avaliado, levando em consideração a antiga atividade e chefia.

6.7. PEDIDOS DE RECONSIDERAÇÃO

- a) Constitui-se em fase para o empregado requerer junto ao Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho - CAADE, pedido de Reconsideração da nota de algum fator da Avaliação feita pelo gestor, e a Comissão disponibilizar respostas aos empregados;
- b) Os empregados devem fazer a solicitação via SEI, obedecendo o prazo estabelecido em cronograma semestral, com os seguintes dados:
 - Nome do Empregado;
 - Matrícula;
 - Fator a ser reconsiderado;
 - Justificativa;
 - Fator a ser reconsiderado;
 - Justificativa; e
 - Etc...
- c) Pedidos realizados fora do prazo, enviados por outro meio ou que não obedecerem a padronização pedida não serão avaliados; e
- d) A resposta da Comissão será dada dentro do mesmo processo, e as eventuais mudanças serão registradas no relatório final.

6.8. REGRAS PARA OS CÁLCULOS

6.8.1. AUTOAVALIAÇÃO

- a) O Avaliado fará a sua Autoavaliação de Desempenho, utilizando os modelos dos Anexos VIII e IX, conforme seja Gestor ou Não Gestor, preenchendo a tabela da esquerda com a letra "X";
- b) O Avaliado preencherá a tabela da direita com as notas relativas a cada linha e efetuará os cálculos dos "subtotais", multiplicando essas notas pelos respectivos pesos;
- c) O Avaliado fará a soma dos subtotais, resultando em um total que, dividido pela soma dos pesos (100), terá como resultado a "média aritmética ponderada" da avaliação, devendo considerar a aproximação em centésimos, arredondados para mais ou para menos. Este resultado será o valor da Autoavaliação de Desempenho;
- d) Quando o Avaliado tiver dificuldade em efetuar os cálculos, deverá solicitar apoio do seu Gestor (Avaliador); e
- e) Após o completo preenchimento o Avaliado, deverá entregar ou encaminhar a ficha ao seu Avaliador, ficando com uma cópia.

6.8.2. AVALIAÇÃO DE SUBORDINADO

- a) O Avaliador fará a Avaliação de Desempenho do Avaliado, utilizando os modelos dos Anexos VIII e IX, conforme seja Gestor ou Não Gestor, preenchendo a tabela da esquerda com a letra “X”;
- b) O Avaliador preencherá a tabela da direita com as notas relativas a cada linha e efetuará os cálculos dos “subtotais”, multiplicando essas notas pelos respectivos pesos. O Avaliador utilizará a autoavaliação recebida do Avaliado como mais um subsídio de avaliação, inclusive para avaliação do caráter do Avaliado quanto à coerência das notas de sua autoavaliação;
- c) O Avaliador fará a soma dos subtotais, resultando em um total que, dividido pela soma dos pesos (100), terá como resultado a “média aritmética ponderada” da avaliação, devendo considerar a aproximação em centésimos, arredondada para mais ou para menos. Este será o valor da Avaliação de Desempenho feita pelo Avaliador; e
- d) Quando o subordinado tiver dificuldade em efetuar os cálculos de sua Autoavaliação, caberá ao Avaliador auxiliá-lo nesses cálculos.

6.8.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SEMESTRAL

- a) Caberá ao Avaliador efetuar o cálculo da Avaliação de Desempenho Semestral do Avaliado;
- b) O Avaliador fará o cálculo da Avaliação de Desempenho Semestral do Avaliado, através da média aritmética ponderada entre o valor da autoavaliação e o valor da avaliação feita por ele próprio, atribuindo peso 30 para a autoavaliação e peso 70 para a sua avaliação.

Como exemplo, vejamos o cálculo:

Dados: Autoavaliação.....7,65
Avaliação..... 7,88
Peso da autoavaliação.....30
Peso da avaliação.....70

Cálculo da média aritmética ponderada:
A soma dos pesos é 100.

$$\text{AVALIAÇÃO} = \frac{(7,65 \times 30) + (7,88 \times 70)}{100}$$

$$\text{AVALIAÇÃO} = \frac{229,50 + 551,60}{100}$$

$$\text{AVALIAÇÃO} = \frac{781,10}{100}$$

$$\text{AVALIAÇÃO} = 7,8110$$

Arredondamento:
de 0 a 4, arredondamos para menos
de 5 a 9, arredondamos para mais

Aproximando em centésimos e arredondando, teremos:

$$\text{AVALIAÇÃO FINAL (Avaliação de Desempenho Semestral)} = 7,81$$

- c) O Avaliador utilizará a autoavaliação recebida do Avaliado como mais um subsídio de avaliação, inclusive para avaliação do caráter do Avaliado quanto à coerência das notas de sua autoavaliação;
- d) O Avaliador informará ao Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho – CAADE, os valores das Avaliações de Desempenho Semestrais dos seus subordinados; e
- e) O Avaliador deverá manter em seu arquivo os originais das fichas de avaliação, bem como deverá fornecer cópias das avaliações relativas a cada subordinado avaliado.

6.8.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ANUAL

- a) Caberá ao Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho - CAADE o cálculo da Avaliação de Desempenho Anual;
- b) O cálculo da Avaliação de Desempenho Anual é feito por ocasião da avaliação do segundo semestre, através de média aritmética simples entre as Avaliações Semestrais do primeiro e do segundo semestre.

Como Exemplo, vejamos o cálculo:

Dados: Avaliação do 1º semestre..... 7,81
Avaliação do 2º semestre..... 8,32

Cálculo da média aritmética simples:

$$\text{AVALIAÇÃO ANUAL} = \frac{7,81 + 8,32}{2}$$

$$\text{AVALIAÇÃO} = \frac{16,13}{2}$$

$$\text{AVALIAÇÃO} = 8,065$$

Arredondamento:

de 0 a 4, arredondamos para menos
de 5 a 9, arredondamos para mais

Aproximando em centésimos e arredondando, teremos:

AVALIAÇÃO ANUAL FINAL = 8,07

- c) O CAADE, ao enviar à Coordenadoria de Recursos Humanos – COOREH, o seu relatório com as avaliações do segundo semestre, deverá informar também as Avaliações de Desempenho Anuais dos avaliados; e
- d) O CAADE deverá manter em arquivo as avaliações semestrais e anuais dos avaliados.

7. CRONOGRAMA

7.1. MESES DE REFERÊNCIA PARA AS AVALIAÇÕES

- a) As avaliações semestrais serão finalizadas nos finais dos meses de MAIO e NOVEMBRO;
- b) A avaliação anual será finalizada no mês de NOVEMBRO, juntamente com a do segundo semestre.
- c) O cronograma detalhado das Avaliações deverá ser elaborado e divulgado pela Coordenadoria de Recursos Humanos – COOREH, durante o mês de dezembro do ano anterior, com base na seguinte tabela:

ETAPA	DESCRIÇÃO	PRAZO
Preparação	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento para os Gestores e para o Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho, sobre os critérios de avaliação e utilização dos formulários, treinamento este a ser dado pela Coordenadoria de Recursos Humanos – COOREH. - O treinamento dos Avaliados Não Gestores é feito pelos seus respectivos gestores. - As dúvidas de Avaliados e Avaliadores deverão ser tiradas pela COOREH. 	<p>A preparação e observação para as Avaliações do primeiro semestre é feita no período de dezembro do ano anterior a março do ano da avaliação; e Para as Avaliações do segundo semestre a preparação e observação é feita no período de junho a setembro.</p>
Avaliação	<p>Preenchimento da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auto avaliação - Avaliação feita pelo gestor - Reunião de feedback e consenso entre Avaliador e Avaliado. - Envio dos dados e informações para a Comissão de Avaliação de Desempenho, através do SEI. 	<p>As fases do Processo de Avaliação ocorrerão nos meses de abril e maio, para o primeiro semestre e nos meses de outubro e novembro, para o segundo semestre.</p>

Consolidação	Consolidação dos dados pela Comissão de Avaliação de Desempenho e divulgação dos resultados	Até o dia 30 dos meses de abril (primeiro semestre) e outubro(segundo semestre).
Pedido de Reconsideração	Prazo para o empregado requerer Pedido de Reconsideração	Até 05 (cinco) dias úteis após a divulgação dos resultados.
	Prazo para o Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho disponibilizar as respostas aos empregados.	Até 10 (dez) dias úteis após a divulgação dos resultados.
Relatório Final	- Emissão de Relatório Final pelo Comitê de Avaliação. - Envio do Relatório Final à COOREH	Até o dia 30 dos meses de maio (primeiro semestre) e novembro (segundo semestre).

7.2. FASES DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A implantação da Avaliação de Desempenho na CODERN será feita em três fases:

- a) **FASE 1** – Aprovação desta Norma pela DIREXE e divulgação;
- b) **FASE 2** – A partir da data de aprovação desta Norma até 90 (noventa) dias após essa data:
 - Criação do Comitê de avaliação e Acompanhamento de Desempenho e nomeação de seus integrantes, conforme o **subitem 5.2.4**, por proposta da Coordenadoria de Recursos Humanos – COOREH;
 - Treinamento inicial para Gerentes, Coordenadores e Supervisores e para os integrantes do Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho - CAADE, a ser ministrado pela Coordenadoria de Recursos Humanos – COORCRI; e
- c) **FASE 3** – A partir de 90 (noventa) dias após a aprovação desta Norma será dado início ao período normal de observação, com base nos Fatores de Avaliação de Desempenho para Gestores e Não Gestores (**Anexos I e II**). O período mínimo de observação para avaliação é de 04 (quatro) meses.

8. NOTAS EXPLICATIVAS

8.1. TRÂMITE DE DOCUMENTOS

8.1.1. TRÂMITE ATRAVÉS DO SEI

- a) Os documentos que tratam das avaliações deverão tramitar pelo do SEI – Sistema Eletrônico de Informações como Restritos/Controle Interno; e
- b) O Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho - CAADE deverá possuir endereço no Sistema SEI, endereço este a ser criado e mantido através da Coordenadoria de Tecnologia da Informação – COORTI.

8.2. AVALIADOS E AVALIADORES

8.2.1. DIRETORES

Os Diretores não são avaliados com base nesta Norma.

8.2.2. RELAÇÃO DE AVALIADOS E AVALIADORES

- a) A Coordenadoria de Recursos Humanos – COOREH deverá elaborar e manter atualizada a relação dos Avaliados e seus respectivos Avaliadores, separando os detentores de cargos de Gestão e os Não Gestores, utilizando o modelo do **Anexo VI** para Gestores e o modelo do **Anexo VII**, para Não Gestores; e
- b) Essa relação deverá ser fornecida para o Comitê de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho – CAADE e para os Avaliadores.

8.2.3. TRANSFERÊNCIA E MOVIMENTAÇÃO DE EMPREGADO

- a) Nos casos de transferência definitiva ou provisória ou de movimentações do empregado, que implique em mudança do Avaliador, o processo de Avaliação de Desempenho será realizado pela Avaliador da nova lotação, salvo se sua subordinação esteja por período menor ou igual a 120 (cento e vinte) dias; e
- b) No caso do avaliador ter menos de 120 (cento e vinte) dias exercendo o emprego que fará Avaliação de Subordinado, o processo avaliativo deverá ser realizado pela Chefia imediatamente superior e assim sucessivamente.

8.2.4. EMPREGADOS CEDIDOS

Os empregados cedidos para outros órgãos serão por eles avaliados. Neste caso, a Coordenadoria de Recursos Humanos – COOREH deverá encaminhar formulário de avaliação e as orientações necessárias para sua aplicação.

8.3. AUTOMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

8.3.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO MANUAL E AUTOMATIZADA

O Processo de Avaliação de Desempenho será feito de forma manual ou de forma automatizada. Enquanto o processo não for automatizado, as avaliações serão feitas manualmente, de acordo com esta Norma.

8.4. CASOS EXCEPCIONAIS

Os casos não contemplados nesta Norma serão avaliados e resolvidos pela Diretoria Executiva.

8.5. ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE MACEIÓ

A Administração do Porto de Maceió - APMC deverá elaborar Norma específica para aquela Administração, tendo como modelo a presente Norma e submetê-la à aprovação da Diretoria Executiva da CODERN, através da Coordenadoria de Conformidade e Gestão de Riscos – COORCRI, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da data de aprovação desta Norma.

9. RELAÇÃO DOS ANEXOS

Anexo I – Fatores de Avaliação de Competência para Gestores;

Anexo II – Fatores de Avaliação de Desempenho para Não Gestores;

Anexo III – Níveis e Notas de Avaliação para cada Fator;

Anexo IV – Fatores, Pesos e Descrições para Avaliação de Desempenho de Gestores;

Anexo V – Fatores, Pesos e Descrições para Avaliação e Autoavaliação de Não Gestores;

Anexo VI – Relação de Gestores a avaliar e respectivos Avaliadores de Desempenho;

Anexo VII – Relação de Não Gestores a avaliar e respectivos Avaliadores de Desempenho;

Anexo VIII – Ficha de Lançamento e Cálculo de Avaliação de Desempenho de Gestor;

Anexo IX - Ficha de Lançamento e Cálculo de Avaliação de Desempenho de Não Gestor;

Anexo X – Notas de Avaliação de Desempenho de Gestores; e

Anexo XI - Notas de Avaliação de Desempenho de Gestores.

10. REVISÃO

Esta Norma deverá ser revisada no prazo máximo de 02 (dois) anos, a partir da data de aprovação pela DIREXE.

11. VIGÊNCIA

Esta Norma entra em vigor na data de sua aprovação pela DIREXE.

CARLOS EDUARDO DA COSTA ALMEIDA
Diretor-Presidente

ANEXO I

(NR.2016.03)

FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA GESTORES

FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTORES

ÁREAS	FATORES	DESCRIÇÃO
(1) CAPACIDADE DE GESTÃO	Capacidade de Mobilização	Mobiliza, envolve e compromete seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz.
	Delegação	Delega e compartilha responsabilidades, tarefas e decisões.
	Feedback	Exerce o feedback, praticando o elogio e a crítica, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe.
	Monitoramento	Interpreta e repassa informações recebidas, com agilidade, confiabilidade e clareza. Comunica-se com a equipe, visando monitorar seu desempenho e atingir os objetivos pretendidos. Mantém a equipe a par de problemas que possam afetar os processos da área e de suas consequências, estimulando a proposição de sugestões para solução dos mesmos.
	Visão Estratégica	Influencia estratégias e viabiliza sua aplicação, considerando as tendências dos ambientes interno e externo e as expectativas dos públicos envolvidos. Antecipa e gerencia riscos e oportunidades.

(2) PREPARO E QUALIFICAÇÃO	Capacidade de Orientação	Conhece as atividades e processos da área, assegurando corretas orientações para a sua equipe. Facilita a introdução de novas tarefas ou processos, esclarecendo dúvidas. Acompanha os trabalhos, intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado.
	Planejamento	Estrutura e sistematiza processos, visando o planejamento, acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos.
	Geração de Conhecimento	Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a entidade.
	Autodesenvolvimento	Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.

(3) CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE	Interação	Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende ao público, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento.
	Interlocução	Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões.
	Cooperação	Coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição, espontaneamente, para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.
	Motivação	Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.

(4) COMPROMISSO COM RESULTADOS	Orientação para Eficiência e Eficácia	Concretiza com Eficácia e Eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da Empresa, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material e nos prazos pactuados.
	Foco em Objetivos e Metas	Estabelece prioridades, organiza as atividades e as executa adequadamente, de forma metódica e no prazo previsto, para assegurar os objetivos. Define indicadores (prazos, informações, qualidade), objetivos e metas para os processos em que atua e/ou que dependem de sua ação gerencial, com o objetivo de alcançar os resultados esperados.
	Capacidade Analítica	Faz apreciações minuciosas, com discernimento e critério. Tem senso crítico e ponderação, reconhecendo as variáveis envolvidas, as ameaças e aproveitando as oportunidades que repercutem na efetividade do negócio. Elabora soluções e toma decisões considerando as variáveis e os riscos inerentes. Identifica causas de problemas existentes e potenciais para ação preventiva.
	Busca de Orientação	Busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas.

(5) VISÃO INSTITUCIONAL	Interesse pela Instituição	Procura conhecer a estrutura e funcionamento da Empresa e os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da Empresa e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.
	Compromisso com Valores	Compromete-se com os valores e princípios da Empresa e com sua disseminação.
	Articulação	Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da Empresa.
	Normas	Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da Empresa e compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido.

(6) CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS	Equilíbrio	Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente.
	Relacionamento Interpessoal	Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos etc.). Tem habilidade para dizer “o que precisa ser dito”.
	Inovação	Está aberto às inovações e melhores práticas do mercado, visando implementar novas técnicas e procedimentos em sua área. Propõe ideias e soluções inovadoras e possíveis de executar e administra eventuais dificuldade para sua implantação.
	Discrição	Trata com confidencialidade os dados da companhia.

ANEXO II

(NR.2016.03)

FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA NÃO GESTORES

FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA NÃO GESTORES

(1) PREPARO E QUALIFICAÇÃO	Conhecimento Técnico	Detém os conhecimentos, habilidades e experiência necessários às suas atividades, aplicando recursos teóricos e práticos para sua realização. Expressa autoconfiança nas informações, atividades e serviços prestados sob a sua responsabilidade.
	Capacidade Analítica	Identifica, interpreta e avalia diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica e com sentido crítico. Sabe como avaliar a qualidade dos registros internos.
	Organização	Planeja e organiza adequadamente suas tarefas, materiais, documentos e outros que utiliza para realização de seu trabalho.
	Comunicação	Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.

(2) CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE	Interação	Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende aos colaboradores internos e externos, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento.
	Interlocução	Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões.
	Cooperação	Coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição espontaneamente para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.
	Motivação	Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.

(3) COMPROMISSO COM RESULTADOS	Orientação para Eficiência e Eficácia	Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da Empresa, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material e nos prazos pactuados.
	Busca de Orientação	Busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas.
	Foco em Superação	Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos, custos e qualidade.
	Introdução de Novas Práticas	Executa atividades de forma crítica, sugere e implanta novas práticas de trabalho, visando a melhoria das atividades e processos.

(4) VISÃO INSTITUCIONAL	Interesse pela Instituição	Procura conhecer a estrutura e funcionamento da Empresa e os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da Empresa e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.
	Compromisso com Valores	Compromete-se com os Valores e Princípios da Empresa e com sua disseminação.
	Articulação	Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da Empresa.
	Normas	Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da Empresa e compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido.

(5) CARACTERÍSTICAS COMPORTEMENTAIS	Equilíbrio	Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente.
	Relacionamento Interpessoal	Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos etc.). Tem habilidade para dizer "o que precisa ser dito".
	Iniciativa	Antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões.
	Disciplina	Apresenta-se em seu local de trabalho no horário. Cumpre as normas da entidade e os compromissos de trabalho (prazos, reuniões, treinamentos, etc). Zela pelos bens da Empresa.

ANEXO III

(NR.2016.03)

NÍVEIS E NOTAS DE AVALIAÇÃO PARA CADA FATOR

NÍVEIS E NOTAS DE AVALIAÇÃO PARA CADA FATOR

NÍVEL	NOTA	AVALIAÇÃO
INSATISFATÓRIO (1 a 4) – Não atende minimamente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho, definido para a competência avaliada. Precisa desenvolver-se total ou quase que totalmente na competência. Necessita de interferência permanente do gestor.	1	Não atende às expectativas de desempenho. As evidências são claras sobre o não atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta total desinteresse em melhorar a competência avaliada.
	2	Muito abaixo das expectativas de desempenho. São raras as evidências de atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta muito pouco interesse para melhorar a competência avaliada.
	3	Abaixo das expectativas de desempenho. Há poucas evidências de atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta pouco interesse para melhorar a competência avaliada.
	4	Ainda abaixo das expectativas de desempenho. As evidências de atendimento aos indicadores ainda são insuficientes . Apresenta algum interesse e empenho para melhorar a competência avaliada. O desempenho oscila entre Insatisfatório e Regular.
REGULAR (5 a 6) – Atende às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. O desempenho alterna entre atendimento e não atendimento. Precisa melhorar o desempenho. Necessita de interferência do gestor com alguma frequência.	5	Demonstra resultado de desempenho abaixo do esperado . As evidências de atendimento aos indicadores avaliados deixam a desejar . Apresenta pouco empenho para desenvolver-se na competência.
	6	Demonstra resultado de desempenho parcialmente satisfatório . As evidências de atendimento aos indicadores avaliados, ora apresentam-se conforme esperado, ora deixam a desejar . Apresenta empenho para desenvolver-se na competência.
BOM (7 a 8) – Atende às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. Alcança o padrão esperado , demonstrando resultado de desempenho plenamente satisfatório . Na maioria das vezes o gestor apenas valida o atendimento da	7	Demonstra resultado de desempenho satisfatório . Faz normalmente o que se espera . As evidências de atendimento aos indicadores avaliados revelam alcance das expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho.
	8	Demonstra resultado de desempenho plenamente satisfatório . Faz sempre o que se espera. As evidências são claras e objetivas e confirmam o atendimento pleno às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho para os indicadores avaliados, cujo empenho indica

competência em relação ao padrão.		possibilidade de mover-se para o nível seguinte. Por vezes realiza mais do que se espera. O desempenho oscila entre Bom e Excelente.
<p>EXCELENTE (9 a 10) – Supera as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência. Excede ao padrão esperado, demonstrando desempenho além das expectativas. Agrega melhorias e resultados visíveis, reconhecidos e confirmados no âmbito da Companhia.</p>	9	Demonstra resultado de desempenho acima do esperado . Faz normalmente mais do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que excede às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho para os Indicadores avaliados. Revela uma ótima qualidade de desempenho nos resultados apresentados.
	10	Demonstra resultado de desempenho muito acima do esperado . Faz sempre mais do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que supera constantemente e consistentemente as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho para os Indicadores avaliados. Desempenho especialmente relevante . Revela uma excelente qualidade de desempenho nos resultados apresentados e potencial para assunção de novas responsabilidades e novos desafios .

ANEXO IV

(NR.2016.03)

FATORES, PESOS E DESCRIÇÕES PARA AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTORES

FATORES, PESOS E DESCRIÇÕES PARA AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTORES

CRITÉRIOS	ÁREA	INDICADORES DE COMPETÊNCIA (FATORES DE AVALIAÇÃO)	PESOS	DESCRIÇÕES
CRITÉRIO QUANTITATIVO (Peso: 70)	Capacidade de Gestão (Peso: 20)	1. Capacidade de Mobilização	5	Mobiliza, envolve e compromete seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz.
		2. Delegação	4	Delega e compartilha responsabilidades, tarefas e decisões.
		3. Feedback	3	Exerce o feedback, praticando o elogio e a crítica, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe.
		4. Monitoramento	3	Interpreta e repassa informações recebidas, com agilidade, confiabilidade e clareza. Comunica-se com a equipe, visando monitorar seu desempenho e atingir os objetivos pretendidos. Mantém a equipe a par de problemas que possam afetar os processos da área e de suas consequências, estimulando a proposição de sugestões para solução dos mesmos.
		5. Visão Estratégica	5	Influencia estratégias e viabiliza sua aplicação, considerando as tendências dos ambientes interno e externo e as expectativas dos públicos envolvidos. Antecipa e gerencia riscos e oportunidades.
	Preparo e Qualificação (Peso: 15)	1. Capacidade de Orientação	4	Conhece as atividades e processos da área, assegurando corretas orientações para a sua equipe. Facilita a introdução de novas tarefas ou processos, esclarecendo dúvidas. Acompanha os trabalhos, intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado.
		2. Planejamento	5	Estrutura e sistematiza processos visando o planejamento, acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos.
		3. Geração de Conhecimento	3	Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a entidade.
		4. Autodesenvolvimento	3	Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos
	Capacidade de Trabalho em Equipe (Peso: 15)	1. Interação	4	Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende ao público, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento
		2. Interlocução	2	Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões
		3. Cooperação	5	Coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição, espontaneamente, para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.
		4. Motivação	4	Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores

	Compromisso com Resultados (Peso: 20)	1. Orientação para Eficiência e Eficácia	6	Concretiza com Eficácia e Eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da Empresa, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material e nos prazos pactuados.
		2. Foco em Objetivos e Metas	6	Estabelece prioridades, organiza as atividades e as executa adequadamente, de forma metódica e no prazo previsto, para assegurar os objetivos. Define indicadores (prazos, informações, qualidade), objetivos e metas para os processos em que atua e/ou que dependem de sua ação gerencial, com o objetivo de alcançar os resultados esperados.
		3. Capacidade Analítica	4	Faz apreciações minuciosas, com discernimento e critério. Tem senso crítico e ponderação, reconhecendo as variáveis envolvidas, as ameaças e aproveitando as oportunidades que repercutem na efetividade do negócio. Elabora soluções e toma decisões considerando as variáveis e os riscos inerentes. Identifica causas de problemas existentes e potenciais para ação preventiva.
		4. Busca de Orientação	4	Busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas
CRITÉRIO QUALITATIVO (Peso: 30)	Visão Institucional (Peso: 10)	1. Interesse pela Instituição	3	Procura conhecer a estrutura e funcionamento da Empresa e os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da Empresa e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.
		2. Compromisso com Valores	3	Compromete-se com os valores e princípios da Empresa e com sua disseminação
		3. Articulação	2	Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da Empresa
		4. Normas	2	Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da Empresa e compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido
	Características Comportamentais (Peso: 20)	1. Equilíbrio	7	Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente.
		2. Relacionamento Interpessoal	5	Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc). Tem habilidade para dizer "o que precisa ser dito".
		3. Inovação	4	Está aberto às inovações e melhores práticas do mercado, visando implementar novas técnicas e procedimentos em sua área. Propõe ideias e soluções inovadoras e possíveis de executar e administra eventuais dificuldade para sua implantação.
		4. Discrição	4	Trata com confidencialidade os dados da companhia.

ANEXO V

(NR.2016.03)

FATORES, PESOS E DESCRIÇÕES PARA AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE NÃO GESTORES

FATORES, PESOS E DESCRIÇÕES PARA AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE NÃO GESTORES

CRITÉRIOS	ÁREA	INDICADORES DE COMPETÊNCIA (FATORES DE AVALIAÇÃO)	PESOS	DESCRIÇÕES
CRITÉRIO QUANTITATIVO (Peso: 70)	Preparo e Qualificação (Peso: 20)	1. Conhecimento Técnico	7	Detém os conhecimentos, habilidades e experiência necessários às suas atividades, aplicando recursos teóricos e práticos para sua realização. Expressa autoconfiança nas informações, atividades e serviços prestados sob a sua responsabilidade.
		2. Capacidade Analítica	5	Identifica, interpreta e avalia diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica e com sentido crítico. Sabe como avaliar a qualidade dos registros internos.
		3. Organização	4	Planeja e organiza adequadamente suas tarefas, materiais, documentos e outros que utiliza para realização de seu trabalho.
		4. Comunicação	4	Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.
	Capacidade de Trabalho em Equipe (Peso: 20)	1. Interação	5	Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende aos colaboradores internos e externos, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento.
		2. Interlocução	4	Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões.
		3. Cooperação	6	Coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição espontaneamente para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.
		4. Motivação	5	Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.
	Compromisso com Resultados (Peso: 30)	1. Orientação para Eficiência e Eficácia	10	Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da Empresa, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material e nos prazos pactuados.
		2. Busca de Orientação	6	Busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas.
		3. Foco em Superação	8	Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos, custos e qualidade.
		4. Introdução de Novas Práticas	6	Executa atividades de forma crítica, sugere e implanta novas práticas de trabalho visando a melhoria das atividades e processos.

CRITÉRIO QUALITATIVO (Peso: 30)	Visão Institucional (Peso: 10)	1. Interesse pela Instituição	3	Procura conhecer a estrutura e funcionamento da Empresa e os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da Empresa e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.
		2. Compromisso com Valores	3	Compromete-se com os Valores e Princípios da Empresa e com sua disseminação.
		3. Articulação	2	Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da Empresa.
		4. Normas	2	Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da Empresa e compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido.
	Características Comportamentais (Peso: 20)	1. Equilíbrio	7	Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente.
		2. Relacionamento Interpessoal	5	Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc). Tem habilidade para dizer "o que precisa ser dito".
		3. Iniciativa	4	Antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões.
		4. Disciplina	4	Apresenta-se em seu local de trabalho no horário. Cumpre as normas da entidade e os compromissos de trabalho (prazos, reuniões, treinamentos, etc). Zela pelos bens da Empresa.

ANEXO VI

(NR.2016.03)

RELAÇÃO DE GESTORES A AVALIAR E RESPECTIVOS AVALIADORES

ANEXO VII

(NR.2016.03)

RELAÇÃO DE NÃO GESTORES A AVALIAR E RESPECTIVOS AVALIADORES

ANEXO VIII

(NR.2016.03)

FICHA DE LANÇAMENTO E CÁLCULO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTOR

FICHA DE LANÇAMENTO E CÁLCULO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTOR

Gestor Avaliado: _____

Superior: _____

Data: ____/____/____

ÁREA	INDICADORES DE COMPETÊNCIA (FATORES DE AVALIAÇÃO)	PESOS	AVALIAÇÃO										MÉDIA PONDERADA						
			Insatisfatório				Regular		Bom		Excelente		NOTA	X	PESO	=	STOTAL		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
Capacidade de Gestão	6. Capacidade de Mobilização	5																	
	7. Delegação	4																	
	8. Feedback	3																	
	9. Monitoramento	3																	
	10. Visão Estratégica	5																	
Preparo e Qualificação	5. Capacidade de Orientação	4																	
	6. Planejamento	5																	
	7. Geração de Conhecimento	3																	
	8. Autodesenvolvimento	3																	
Capacidade de Trabalho em Equipe	5. Interação	4																	
	6. Interlocução	2																	
	7. Cooperação	5																	
	8. Motivação	4																	
Compromisso com Resultados	5. Orientação para Eficiência e Eficácia	6																	
	6. Foco em Objetivos e Metas	6																	
	7. Capacidade Analítica	4																	
	8. Busca de Orientação	4																	
Visão Institucional	5. Interesse pela Instituição	3																	
	6. Compromisso com Valores	3																	
	7. Articulação	2																	
	8. Normas	2																	
Características Comportamentais	5. Equilíbrio	7																	
	6. Relacionamento Interpessoal	5																	
	7. Inovação	4																	
	8. Discrição	4																	
T O T A L																			
Dividido																	/		
Soma dos Pesos																	100		
= MÉDIA PONDERADA																			

ANEXO IX

(NR.2016.03)

FICHA DE LANÇAMENTO E CÁLCULO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE NÃO GESTOR

FICHA DE LANÇAMENTO E CÁLCULO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE NÃO GESTOR

Não Gestor Avaliado: _____ Superior: _____ Data: ____/____/____

ÁREA	INDICADORES DE COMPETÊNCIA (FATORES DE AVALIAÇÃO)	PESOS	AVALIAÇÃO										
			Insatisfatório				Regular		Bom		Excelente		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Preparo e Qualificação	9. Conhecimento Técnico	7											
	10. Capacidade Analítica	5											
	11. Organização	4											
	12. Comunicação	4											
Capacidade de Trabalho em Equipe	9. Interação	5											
	10. Interlocução	4											
	11. Cooperação	6											
	12. Motivação	5											
Compromisso com Resultados	9. Orientação para Eficiência e Eficácia	10											
	10. Busca de Orientação	6											
	11. Foco em Superação	8											
	12. Introdução de Novas Práticas	6											
Visão Institucional	9. Interesse pela Instituição	3											
	10. Compromisso com Valores	3											
	11. Articulação	2											
	12. Normas	2											
Características Comportamentais	9. Equilíbrio	7											
	10. Relacionamento Interpessoal	5											
	11. Iniciativa	4											
	12. Disciplina	4											

MÉDIA PONDERADA				
NOTA	X	PESO	=	TOTAL
	X	7	=	
	X	5	=	
	X	4	=	
	X	4	=	
	X	5	=	
	X	4	=	
	X	6	=	
	X	5	=	
	X	10	=	
	X	6	=	
	X	8	=	
	X	6	=	
	X	3	=	
	X	3	=	
	X	2	=	
	X	2	=	
	X	7	=	
	X	5	=	
	X	4	=	
	X	4	=	
TOTAL				
Dividido				/
Soma dos Pesos				100
= MÉDIA PONDERADA				

ANEXO X

(NR.2016.03)

NOTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTORES

ANEXO XI

(NR.2016.03)

NOTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE NÃO GESTORES



COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE

RESOLUÇÃO Nº 518

Natal, 24 de agosto de 2022.

O Diretor-Presidente da COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE - CODERN, no uso da atribuição que lhe é conferida pelo Art. 60, Inciso VI do Estatuto Social da Companhia, e **considerando o deliberado pela Diretoria-Executiva em sua 1790ª reunião ordinária, realizada nesta data;**

RESOLVE:

I. Aprovar a NR.2016.05 - NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO da Companhia Docas do Rio Grande do Norte – CODERN, nos termos da minuta apresentada por meio da Proposição DAF nº 048/2022, Processo SEI 50902.004295/2022-11.

CARLOS EDUARDO DA COSTA ALMEIDA

Diretor-Presidente



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Eduardo Da Costa Almeida, Diretor Presidente**, em 25/08/2022, às 10:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 3º, inciso V, da Portaria nº 446/2015 do Ministério dos Transportes.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.infraestrutura.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6067893** e o código CRC **70F7FF82**.



Referência: Processo nº 50902.004503/2022-82



SEI nº 6067893

Av. Eng. Hildebrando de Gois, 220 - Bairro Ribeira
Natal/RN, CEP 59010-700
Telefone: 4005-5320