



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação

Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL APLICADA À DIRETORIA DE
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DE BRASÍLIA NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
E TECNOLÓGICA.**

Leonardo Pessoa Rodrigues Gomes

Orientadora: Professora Doutora Sonia Maria Gomes Alexandre Galinha

Coorientadora: Professora Doutora Flávia Furtado Rainha Silveira

2020, setembro



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação

Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL APLICADA À
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO INSTITUTO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE BRASÍLIA
NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA.**

Trabalho de projeto apresentado para obtenção do grau de mestre no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém.

Leonardo Pessoa Rodrigues Gomes

Orientadora: Professora Doutora Sonia Maria Gomes Alexandre Galinha

Coorientadora: Professora Doutora Flávia Furtado Rainha Silveira

2020, setembro

Agradecimentos

A Deus, por ter me dado a força interior para vencer mais essa batalha tão importante em minha vida.

À minha família, pelo carinho e apoio nos momentos difíceis e pelo incentivo que me animou em todas as etapas dessa caminhada – esposa Liliane e filhos Yan, Caio e Ana Thereza.

À minha orientadora, Professora Doutora Sonia Maria Gomes Alexandre Galinha, que sempre me incentivou e me deixou à vontade para realização da pesquisa. Obrigado pela disponibilidade em me orientar e por me ajudar a acreditar nas minhas potencialidades.

À minha coorientadora, Professora Doutora Flávia Furtado Rainha Silveira, que, sempre presente, procurou me ajudar nesta caminhada, e não desistiu de mim durante este percurso.

Ao Eduardo Pereira Melo Filho, colaborador junto à Diretoria de Educação a Distância, que em muito me ajudou nesta empreitada, sobretudo na sua expertise e criatividade na elaboração de *layout* de gráficos, formulários, tabelas.

Ao Instituto Federal de Brasília, pela disponibilidade e possibilidade da investigação, pois recebi todo o apoio institucional para que esta pesquisa fosse realizada e, em especial, à Professora Doutora Maria Cristina Madeira da Silva pelo olhar atento à formação e incremento das políticas de capacitação dos educadores do IFB e, claro, aos colaboradores da Educação a Distância do IFB e em distinto agradecimento a sua equipe sistêmica pela motivação, atenção e confiança, que foram essenciais para a conclusão desta investigação.

À Professora Doutora Maria João Cardona, por ter assumido a coordenação de um Mestrado tão significativo na área de investigação educacional. Aos professores e às professoras do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém que contribuíram com seus conhecimentos nas disciplinas que ministraram.

“Todo bom desempenho começa com objetivos claros.”

Ken Hartley Blanchard.

Lista de figuras

Figura 1 – Organograma da Pró-Reitoria de Ensino do IFB	10
Figura 2 – A cadeia de valor a partir das pessoas	14
Figura 3 – A função de <i>staff</i> e a responsabilidade de linha na Gestão de Pessoas	15
Figura 4 – Os desafios do terceiro milênio	16
Figura 5 – Os principais processos de Gestão de Pessoas.	19
Figura 6 – Interação dos subsistemas de gestão de pessoas	24
Figura 7 – As quatro perspectivas do BSC	32
Figura 8 – Talentos são pessoas dotadas de competências	34
Figura 9 – Modelo de relatório ao final da avaliação de desempenho – aspectos profissionais e comportamentais	58
Figura 10 – Modelo de relatório ao final da avaliação de desempenho – apuração das médias finais de cada etapa de avaliação.....	59
Figura 11 – Modelo de relatório ao final da avaliação de desempenho – <i>feedback</i> da avaliação	60

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Distribuição de avaliações por função	66
Gráfico 2 – Percentual de avaliações por função	67
Gráfico 3 – Avaliações realizadas por nível de coordenação	68
Gráfico 4 – Visão geral da avaliação de desempenho realizada	68
Gráfico 5 – Análise do aspecto profissional	70
Gráfico 6 – Análise do aspecto comportamental	70
Gráfico 7 – Avaliação média de desempenho por função	71
Gráfico 8 – Avaliação por fatores de avaliação constantes dos aspectos profissionais	72
Gráfico 9 – Avaliação por fatores de avaliação constantes dos aspectos comportamentais	73

Lista de tabelas

Tabela 1 – Avaliação de desempenho realizada junto à DEaD por quantidade, número de avaliadores e funções.	66
Tabela 2 – Avaliação média de desempenho por função	71
Tabela 3 – Distribuição da avaliação de acordo com os fatores de avaliação constantes dos aspectos comportamentais	73

Lista de quadros

Quadro 1 – Subsistemas de gestão de pessoas	18
Quadro 2 – Avaliação de desempenho	20
Quadro 3 – Dimensões do desempenho pessoal.....	21
Quadro 4 – Benefícios da avaliação de desempenho	22
Quadro 5 – Avaliação de desempenho por escalas gráficas – prós e contras	25
Quadro 6 – Avaliação de desempenho por escolha forçada – prós e contras	26
Quadro 7 – Avaliação de desempenho por incidentes críticos – prós e contras.....	27
Quadro 8 – Avaliação de desempenho por comparação entre pares – prós e contras.....	28
Quadro 9 – Etapas da aplicação da pesquisa de campo	29
Quadro 10 – Avaliação de desempenho 360 graus ou circular – prós e contras	31
Quadro 11 – Principais erros e distorções cometidos na Avaliação de Desempenho	36
Quadro 12 – Propósitos da avaliação de desempenho	39
Quadro 13 – Principais competências definidas no Manual para a efetivação da avaliação de desempenho.....	53
Quadro 14 – Conceitos e faixas da avaliação parcial e final previstas no Manual.....	57
Quadro 15 – Funções na DEaD previstas no Manual	61
Quadro 16 – Critérios para aferição de desempenho previstos no Manual	63
Quadro 17 – Principais erros e distorções cometidos na Avaliação de Desempenho que podem destacar níveis de alto desempenho.....	76

Lista de siglas e abreviaturas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

APPO – Avaliação participativa por Objetivos

ARH – Administração de Recursos Humanos

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

BSC – Balanced Scorecard

CONSUP – Conselho Superior do IFB

DEaD – Diretoria de Educação a Distância

D.O.U. – Diário Oficial da União

DF – Distrito Federal

EAD – Educação a Distância

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

EPCT – Educação profissional, Científica e Tecnológica

FIC – Formação Inicial e Continuada

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

IF – Instituto Federal

IFB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

MEC – Ministério da Educação

NBR – Norma Brasileira

OEA – Orientador de Ensino e Aprendizagem

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PPI – Projeto Pedagógico Institucional (PPI)

PNE – Plano Nacional de Educação

PREN – Pró-Reitoria de Ensino

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

PTA – Plano de Trabalho Atual

RIFB – Reitoria do Instituto Federal de Brasília

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

Resumo

A pesquisa aborda a avaliação de desempenho funcional aplicada à Diretoria de Educação a Distância – DEaD do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB. Tem por objetivo a construção do regramento e a instrumentalização do processo de avaliação de desempenho dos colaboradores junto àquela Diretoria. Refere-se, metodologicamente, à pesquisa de natureza aplicada e exploratória. Há características da pesquisa-ação. Quanto à forma de abordagem, fez-se uso da investigação qualitativa com uso do *focus group* como técnica de recolha de dados. Foi elaborado o Manual de Avaliação de Desempenho Funcional contendo objetivos e finalidades, diretrizes, metodologia, fatores e critérios de avaliação de acordo com as funções existentes. A análise dos dados demonstrou os resultados da aplicação do instrumento de avaliação, os quais evidenciaram o êxito da avaliação de desempenho, na sua fase experimental, ao caracterizar uma equipe de alto desempenho formada por membros, em sua maioria, de alto rendimento.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Educação a Distância – EAD, Educação Profissional e Tecnológica – EPT.

Abstract

The research addresses the functional performance assessment applied to the Distance Education Directorate - DEaD of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Brasília - IFB. It aims to propose rules and instrumentalize the process of evaluating the performance of employees within that directorate. Methodologically, it made use of applied and exploratory research*, with* characteristics of action research. Qualitative research was developed using the focus group as a data collection technique. The Functional Performance Evaluation Manual was prepared containing objectives and purposes, guidelines, methodology, factors and evaluation criteria according to the existing roles. The data analysis demonstrated the results of the application of the evaluation instrument, which evidenced the success of the performance evaluation, in its experimental phase, by characterizing a high performance team formed , mostly, by members of high performance.

Key-words: Performance evaluation, Distance Learning, Professional and Technological Education - EPT.

Sumário

1. Introdução	1
2. Enquadramento do tema	3
2.1 Identificação da situação problemática	3
2.2 Objetivos da investigação	4
2.3 Estrutura do trabalho	5
3. Estudo de Caso (Caracterização organizacional)	6
3.1 História da instituição	6
3.2 A Diretoria de Educação a Distância do IFB	9
4. Enquadramento teórico e revisão da literatura	14
4.1 Gestão de Pessoas	14
4.1.1 Subsistemas de gestão de pessoas	17
4.1.2 Avaliação de desempenho	19
4.1.3 Métodos de avaliação de desempenho	24
4.1.3.1 Métodos tradicionais	24
4.1.3.1.1 Escalas gráficas	24
4.1.3.1.2 Escolha forçada	26
4.1.3.1.3 Incidentes críticos	26
4.1.3.1.4 Lista de verificação	27
4.1.3.1.5 Avaliação por escrito	27
4.1.3.1.6 Comparação aos pares (comparação binária)	28
4.1.3.1.7 Padrões de trabalho	29
4.1.3.1.8 Pesquisa de campo	29
4.1.3.2 Métodos modernos	30
4.1.3.2.1 Avaliação participativa por objetivos (APPO)	30
4.1.3.2.2 Avaliação 360 graus	30
4.1.3.2.3 <i>Balanced Scorecard – BSC</i>	32
4.1.3.2.4 Avaliação por competências	33
4.1.3.3 Outros métodos de avaliação de desempenho	34

4.1.3.3.1	Avaliação chefe-subordinado (<i>top-down</i>).....	34
4.1.3.3.2	Autoavaliação	35
4.1.3.3.3	Avaliação por resultados.....	35
4.1.3.4	Principais erros e distorções cometidos na avaliação de desempenho	35
4.1.4	Avaliação de Desempenho funcional no processo de aplicar pessoas.....	37
4.1.5	Objetivos da Avaliação do desempenho funcional	38
4.1.6	Benefícios da Avaliação do desempenho funcional.....	40
4.1.7	Dificuldades da avaliação do desempenho funcional	41
4.1.8	O IFB e a Educação a Distância – EAD no contexto da Educação Profissional e Tecnológica – EPT.....	42
5.	Metodologias de Investigação.....	45
5.1	Considerações Prévias.....	45
5.2	Método de Estudo.....	46
5.3	<i>Focus Group</i>	48
5.4	Contexto dos participantes do estudo.....	49
5.5	Do Instrumento de avaliação	49
5.5.1	O Manual do processo de avaliação de desempenho funcional dos bolsistas e colaboradores da Diretoria de Educação a Distância – DEAD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB.....	51
5.6	A metodologia da avaliação de desempenho prevista no Manual.....	56
5.7	Os fatores de avaliação de desempenho funcional previstos no Manual	61
5.8	A responsabilidade na avaliação prevista no Manual.....	63
5.9	Fase experimental da Avaliação de Desempenho Funcional junto à Diretoria de Educação a Distância – DEaD do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB.....	64
6.	Análise, interpretação e discussões dos dados e resultados	65
7.	Proposta de trabalho futuro	78
7.1	Plano de intervenção	78
8.	Conclusões	81
8.1	Considerações finais	81

Referências bibliográficas.....	85
Legislação consultada.....	89
APÊNDICE A.....	91
APÊNDICE B.....	101
APÊNDICE C.....	102
APÊNDICE D.....	140
ANEXO A.....	141

1. Introdução

A criação dos Institutos Federais marca a expansão da Educação Profissional Tecnológica. Nesse contexto, foram ofertados cursos técnicos profissionais a distância, por meio da Rede e-Tec, do Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego, e do próprio Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB, instituição objeto desta pesquisa, nos seus 10 *campi* ofertantes desta modalidade de ensino de Educação a Distância – EAD, considerando o crescimento da EAD e da Educação Profissional Tecnológica (EPT).

A Educação a Distância é uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica, nos processos de ensino e aprendizagem, ocorre com a utilização de meios e tecnologias da informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

O Decreto nº 7.589, de 26 de outubro de 2011, instituiu, no âmbito da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação (MEC), a Rede e-Tec Brasil com a finalidade de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade EaD, ampliando a oferta e o acesso à educação profissional no País.

O investimento do Instituto Federal de Brasília (IFB) na EaD constitui importante política de afirmação de sua identidade, pois cumpre assim uma de suas finalidades: ofertar educação básica e profissional, técnica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, com vistas à formação de cidadãos e profissionais comprometidos com a dignidade humana, a justiça social e o mundo do trabalho.

A partir de 2012 houve a oferta de diversos cursos, nos mais diversos polos localizados no Distrito Federal vinculados aos campi do IFB, via rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação, e executada pelo IFB: cursos técnicos subsequentes ao ensino médio em Administração, Logística, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Serviços Públicos; pelo Programa Profuncionário – destinado à capacitação de servidores da Educação Básica brasileira: Multimeios Didáticos, Infraestrutura Escolar e Alimentação Escolar; pelo MedioTec, programa de oferta de curso técnico concomitante ao ensino médio, na modalidade EaD, de forma semipresencial: técnico em Informática; e pelo Programa Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego: cursos técnicos subsequentes ao Ensino Médio em Programação de Jogos Digitais, Eventos, Informática e Hospedagem; e cursos FIC – cursos de curta duração de Formação Inicial e Continuada: Operador de Câmera, Operador de Gravação e Edição de Áudio e Programador de Sistemas.

Para execução destes cursos, ainda que tendo o centro de liderança oriundo do quadro de servidores públicos federais do IFB – docentes e técnicos – a Diretoria de

Educação a Distância – DEaD – do IFB operacionaliza esta modalidade de ensino também através de pessoas sem vínculo com a instituição, chamados bolsistas, que se submetem a processos seletivos simplificados para atuação, que têm em contrapartida o pagamento por seus serviços através de fomento externo ao IFB, por meio de bolsas, mantidas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE – Autarquia Federal.

Portanto, a participação nesta modalidade de ensino do IFB, desde seu início, não se restringe aos servidores constantes de seu quadro funcional, motivo pelo qual seus atuantes, na sua maioria, não se submetem ao Regime Jurídico Único proposto pela Lei Federal 8.112 de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Neste contexto, a EaD no IFB segue parâmetros legais diversos, muitos dos quais por meios de atos normativos elaborados pelo IFB, que regulam seu funcionamento.

Não podendo submeter-se à Lei 8112/90 para avaliar os diversos agentes que operacionalizam esta modalidade, a EaD do IFB tenta, por si só, estabelecer critérios e sistemática para avaliar o desempenho dos seus bolsistas. É importante pontuar que houve tentativas anteriores de realizar a avaliação de desempenho, as quais foram frustradas. Urge, portanto, a necessidade de execução de um modelo de avaliação de desempenho funcional criterioso para aferição da performance e da atuação e das entregas realizadas pelos bolsistas da DEaD.

É assim, neste contexto, que a execução da EaD do IFB realiza suas atividades e tenta, ainda com suas limitações legais, estabelecer o aprimoramento de sua atuação, sobretudo concernente a sua própria avaliação, enquanto Diretoria, e avaliação de desempenho funcional de seus colaboradores, sendo esta o objeto de análise da presente pesquisa.

2. Enquadramento do tema

2.1 Identificação da situação problemática

Diante do contexto brevemente apresentado na introdução desta pesquisa e visando a dar cumprimento ao que institui o §5º, do art. 15 da Resolução FNDE n.º 62, de 11 de novembro de 2011 (que estabelece critérios e procedimentos para a descentralização de créditos orçamentários às instituições da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica visando à oferta de bolsas-formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec), urge a necessidade da criação da avaliação no âmbito da Educação a Distância do IFB.

As instituições da Rede Federal de EPCT deverão elaborar instrumento próprio para a avaliação dos bolsistas envolvidos na implantação dos cursos, com aplicação de avaliações semestrais, sendo o seu resultado fator determinante para a permanência do bolsista em suas atividades (Brasil, 2011).

Ocorre que até os dias atuais não há uma aplicação de avaliação do desempenho humano junto à Diretoria de Educação a Distância de forma regular, mas, no passado, tão-somente tentativas frustradas ou descontinuadas de sua implementação. A fim de cumprir o determinado no documento supramencionado, há que se implementar um modelo de avaliação de desempenho capaz de mensurar as entregas dos bolsistas no que tange ao atendimento das metas a eles estabelecidas.

Nesse condão, como enfatizar aos avaliadores e avaliados que o processo avaliativo não tem caráter punitivo, mas sim deve ser considerado como uma oportunidade para desenvolver novas competências – sejam técnicas ou comportamentais, de forma que os bolsistas, até mesmo, almejem novas conquistas dentro Diretoria de Educação a Distância do IFB?

Sabe-se que tais avaliações devem ter frequência semestral, em virtude da força normativa legal citada alhures. Desta forma, devem ser realizadas em um ritmo acelerado fazendo com que, muitas vezes, as etapas sejam não percebidas ou ignoradas pelos seus participantes. Neste sentido, como estabelecer metas para que os resultados da avaliação tenham o êxito esperado?

Um processo de avaliação de desempenho requer o delineamento de seus objetivos de forma clara, com treinamento para preparar os coordenadores para conduzirem o processo da maneira adequada e certificando-os para que saibam dar respaldo aos

avaliados, enaltecendo os benefícios que a avaliação de desempenho trará tanto ao IFB quanto aos colaboradores.

A presente pesquisa tentará identificar, por meio de diagnóstico organizacional e posterior intervenção, o quanto a ausência de um processo de avaliação de desempenho humano aplicado às atividades dos bolsistas da Diretoria de Educação a Distância impacta nas atividades da Diretoria.

Para tanto, alguns questionamentos surgem, tais como:

Como compreender o valor do processo de avaliação de desempenho humano, alinhando-o às expectativas da Diretoria de Educação a Distância do IFB, de forma a identificar como sua ausência impacta na qualidade das suas atividades?

Qual o meio para se visualizar, nas rotinas de trabalho, o modo de descrever o desempenho técnico operacional de seus bolsistas?

Como identificar dificuldades na execução das atividades individuais dos bolsistas, visando à melhoria da capacidade técnica e profissional deles?

2.2 Objetivos da investigação

Consoante aos objetivos estratégicos da Diretoria de Educação a Distância e como parte do conjunto de ações estruturais que objetivam a melhoria dos processos e desenvolvimento de políticas que garantem a qualidade no ensino, este trabalho de projeto tem como objetivos concretos:

Objetivo geral:

1. Construir o regramento e instrumentalizar o processo de avaliação de desempenho funcional de bolsistas e colaboradores da Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília.

Objetivos específicos:

1. Elaborar o Manual de Avaliação de Desempenho Funcional aplicado à Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília contendo objetivos e finalidades, diretrizes, metodologia, fatores e critérios de avaliação de acordo com os encargos existentes naquele setor.
2. Fornecer, a partir do Manual, oportunidades e condições de efetiva participação a todos os bolsistas da EaD, quando da aplicação da avaliação, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, do outro, os objetivos individuais.
3. Aplicar um ciclo de avaliação de desempenho aos colaboradores da DEaD ao

implementar um sistema de avaliação de desempenho funcional capaz de controlar e garantir a qualidade do processo de ensino e aprendizagem da Educação a Distância do IFB.

4. Estimular a melhoria da qualidade e o aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho, visando ao aumento da produtividade nas unidades e nos serviços prestados pela Diretoria de Educação a Distância.
5. Permitir, na execução da avaliação, a interação entre avaliador e avaliado.
6. Contribuir na indicação de ações de treinamento e desenvolvimento, com vistas nas lacunas de desempenho encontradas nos resultados da avaliação de desempenho, visando ao aperfeiçoamento profissional dos bolsistas.

2.3 Estrutura do trabalho

A abrangência deste projeto se concentra na estruturação de oito capítulos.

Nos capítulos I, II e III são apresentados a caracterização do local de estudo, uma síntese de sua evolução histórica e os referenciais teóricos que embasam a pesquisa a partir de temas constituídos que envolvem a construção dos objetivos.

No capítulo IV, procurou-se aplicar os conhecimentos estudados e, de forma a dar condições para seguimento da pesquisa, a partir do estudo de caso, consolidou-se a metodologia investigativa.

A metodologia investigativa norteou a realização das etapas seguintes do trabalho, sobretudo para a elaboração do instrumento de avaliação constante do capítulo V e a aplicação realizada, a qual traz consigo a análise e interpretação dos dados, identificando especificidades intrínsecas à pesquisa, no seu capítulo VI.

No capítulo VII surgem considerações propostas de novo trabalho interventivo a partir da análise dos dados da aplicação realizada, sendo esta considerada como diagnóstico organizacional realizado e, por fim, apresentam-se as considerações finais e conclusão.

3. Estudo de Caso (Caracterização organizacional)

3.1 História da instituição

De acordo com dados do Ministério da Educação (Brasil, 2019), em seu sítio na internet, a história da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica começou em 1909, quando o então Presidente da República, Nilo Peçanha, criou 19 escolas de Aprendizes e Artífices que, mais tarde, deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets).

Tida no seu início como instrumento de política voltado para as 'classes desprovidas', a Rede Federal se configura hoje como importante estrutura para que todas as pessoas tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas.

Foi na década de 1980 que um novo cenário econômico e produtivo se estabeleceu, com o desenvolvimento de novas tecnologias, agregadas à produção e à prestação de serviços. Para atender a essa demanda, as instituições de educação profissional vêm buscando diversificar programas e cursos para elevar os níveis da qualidade da oferta.

Em um salto cronológico, por meio da Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, foi instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Atualmente, cobrindo todo o território nacional, a Rede Federal presta um serviço à nação, ao dar continuidade à sua missão de qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo (Brasil, 2008).

À luz da Lei Nº 11.982, em seu art. 2º, é possível conceitar os Institutos Federais, consoante a seguir:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho

Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica (Brasil, 2008).

A mesma Lei, além de estabelecer a criação do Instituto Federal de Brasília – IFB, no bojo de seu art. 5º, ainda traz consigo as finalidades e características legais previstas para estas Autarquias Federais, consoante rol a seguir:

Os Institutos Federais têm por finalidades e características: I – ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional; II – desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais; III – promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão; IV – orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal; V – constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica; VI – qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino; VII – desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica; VIII – realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico; IX – promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (Brasil, 2008).

Além disso, relaciona, no seu art. 7º, como objetivos dos Institutos Federais:

I – ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos; II – ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica; III – realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade; IV – desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos; V – estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e VI – ministrar em nível de educação superior: a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia; b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional; c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento; d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica (Brasil, 2008).

A Rede Federal de Educação Técnica e Tecnológica, segundo informações do Ministério da Educação (2020) vivenciou até meados do ano de 2017 a maior expansão de sua história. De 1909 a 2002, foram construídas 140 escolas técnicas no país. Entre 2003 e 2016, o Ministério da Educação concretizou a construção de mais de 500 novas unidades

referentes ao plano de expansão da educação profissional, totalizando 644 campi em funcionamento.

São 38 Institutos Federais presentes em todos estados, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB) teve Estatuto aprovado pela Resolução nº 18, de 18 de agosto de 2009 (Brasil, 2009), e alterado pela Resolução nº 09, de 24 de maio de 2013, do Conselho Superior do IFB, e tem por conceito e finalidade:

[...] o Instituto Federal de Brasília é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular, multicampi e descentralizada, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica (Brasil, 2009, p.3).

Em seu sítio na rede mundial de computadores, o IFB disponibiliza um breve histórico desde a sua criação e elenca aspectos de sua estruturação. O Instituto Federal de Brasília (IFB) foi criado em dezembro de 2008, por meio da Lei nº 11.892, passando a compor a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, existente em todo o Brasil (Brasil, 2008).

O Instituto Federal de Brasília é uma instituição pública que oferece Educação Profissional gratuita, na forma de cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores (FIC), educação profissional técnica de nível médio e educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação, articulados a projetos de pesquisa e extensão. A estrutura multicampi do IFB faculta à instituição fixar-se em vários eixos tecnológicos, diversificando seu atendimento, de conformidade com a vocação econômica das regiões administrativas do Distrito Federal (Brasil, 2008).

O IFB, hoje, é composto por uma Reitoria e 10 campi distribuídos pelo Distrito Federal: Brasília, Ceilândia, Estrutural, Gama, Planaltina, Recanto das Emas, Riacho Fundo, Samambaia, São Sebastião e Taguatinga (Brasil, 2008). Assim está presente em várias regiões do Distrito Federal, tornando-se geograficamente descentralizado para atendimento da sua população.

3.2 A Diretoria de Educação a Distância do IFB

Não obstante o histórico de atuação da Educação a Distância do IFB ser bem evidenciado na parte introdutória da presente pesquisa, cabe agora, oportunamente, trazer à baila os aspectos inerentes à Diretoria de Educação a Distância – DEaD.

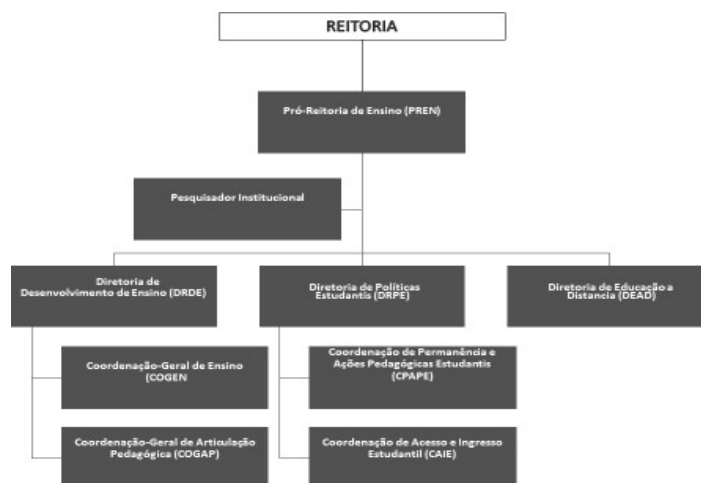
A Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília foi instituída pela Resolução nº 01/2017/CS-IFB de 08 de fevereiro de 2017, que aprovou a nova estrutura organizacional do Instituto Federal de Brasília (IFB), e atualmente passa por processo de institucionalização e de construção de regulamentos e normas.

Cabe destacar o lançamento, em 5 de maio de 2016, pelo Ministério da Educação, do Manual de Gestão da Rede e-Tec Brasil e do Profucionário, que se incumbe em nortear e disciplinar critérios e procedimentos aos sistemas e instituições de ensino que ofertam Educação Profissional e Tecnológica (EPT) pelo programa Rede e-Tec Brasil e cursos do Profucionário, unificando os documentos anteriores e atendendo a demandas levantadas pelas Portarias Ministeriais/MEC nº 817 e nº 1152 de 2015, que dispõem sobre a oferta da Bolsa- Formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), na Rede e-Tec Brasil e Profucionário, bem como apresenta conformidade às demais legislações vigentes acerca da EPT.

É, objetivamente, um documento de apoio no qual traz consigo recomendações para adesão à Rede e-Tec Brasil, para o planejamento execução dos cursos ofertados, bem como para o gerenciamento dos recursos financeiros e para avaliação dos cursos.

Como relatado na introdução, apesar de atuante desde 2011, somente em 2017 a Educação a Distância do IFB passou a contemplar uma Diretoria na estrutura organizacional do IFB. A Pró-reitoria de Ensino, que abarca a Diretoria de Educação a Distância, é vinculada à Reitoria, e passou à seguinte estrutura:

Figura 1 – Organograma da Pró-Reitoria de Ensino do IFB



Fonte: Brasil (Anexo III da Resolução 01/2017/CS/IFB, p. 2).

E com atuação também na elaboração de normativas visando à consolidação das ações da Diretoria, o presente autor desta dissertação participou da elaboração da Resolução nº 32/2019 – RIFB/IFB, a qual aprovou as diretrizes para a Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília, Ciência e Tecnologia – IFB.

Com base na citada Resolução, a Diretoria de Educação a Distância é vinculada à Pró-Reitoria de Ensino (PREN) e tem por objetivo regular, promover e avaliar políticas e programas de Educação a Distância (EaD) no Instituto Federal de Brasília, além de fornecer apoio aos campi e aos servidores para o desenvolvimento e a implementação da modalidade a distância e modelos integrados de modalidades de ensino, mediados por Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Cumprido destacar o rol de ações da Diretoria de Educação a Distância, consoante previstas no art. 3º da Resolução nº 32/2019 – RIFB/IFB, conforme a seguir:

As ações da DEaD englobam: I – promover a política de EaD e de integração das modalidades presencial e a distância no IFB, por meio da incorporação de metodologias, tecnologias, ferramentas e conteúdos que articulem o ensino, a pesquisa e a extensão; II – normatizar, supervisionar e acompanhar os processos de ensino relativos à modalidade EaD em todos os níveis educacionais; III – incentivar a discussão sobre uso da EaD e das TIC para compor as diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e dos demais documentos institucionais; IV – acompanhar os processos de criação, reestruturação, extinção, cadastramento e reconhecimento de cursos na modalidade EaD; V – assessorar na organização das atividades na modalidade a distância, visando sua expansão e consolidação interna e externa ao IFB; VI – assessorar as Pró-Reitorias e campi quanto ao planejamento e desenvolvimento de ações pedagógicas que façam uso das TIC's para favorecer as práticas educativas; VII – promover junto aos campi e demais instâncias institucionais ações de política, programas e projetos no âmbito da EaD, podendo ou não envolver fomento externo; VIII – orientar os campi quanto ao funcionamento e as instalações dos Polos de Apoio Presencial, tendo em vista a manutenção adequada do espaço acadêmico e o atendimento presencial aos discentes; IX – assessorar a preparação e o aprimoramento de material didático integrado às diferentes mídias e tecnologias; X – propor, apoiar e avaliar ações de formação aos servidores do IFB

para utilização da EaD e das TIC voltadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão que executam no IFB; XI – administrar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), além de propor políticas de uso com orientação à comunidade acadêmica; XII – acompanhar a aplicação dos recursos da EaD para o desenvolvimento das atividades técnico-pedagógicas para expansão e consolidação da modalidade; XIII – gerenciar a execução dos recursos orçamentários dos programas e projetos articulados pela DEaD, por meio de Plano de Trabalho Anual (PTA); XIV – encaminhar aos órgãos competentes relatórios técnicos e financeiros sobre os programas e projetos executados, quando oriundos de programas e projetos articulados pela DEaD, com vistas à prestação de contas, conforme estabelecido em normativos ou sempre que solicitados; XV – acompanhar os dados dos sistemas de gestão acadêmica e outros relacionados aos dados da EaD, visando aumentar a qualidade dos cursos e diminuir os índices de evasão; XVI – estimular e apoiar o desenvolvimento de pesquisas e eventos relacionados às tecnologias educacionais; XVII – gerenciar os recursos humanos atuantes na DEaD, além dos recursos materiais e patrimoniais (Brasil, 2019).

Cabe enfatizar que a citada Resolução é base fundamental para a implementação da Avaliação de Desempenho Funcional, objeto desta pesquisa, pois as diretrizes aprovadas embasam e dão alicerce ao Manual de Avaliação de Desempenho Funcional, constante do Apêndice A, que é fruto desta obra, bem como alicerça a base normativa para aplicação do instrumento de avaliação objeto desta, conforme previsões normativas dispostas em seu art. 34 a seguir:

Os bolsistas devem passar por avaliação de desempenho e monitoramento sistemático, conforme critérios da DEaD e dos programas ou projetos vinculados, devendo tais critérios serem previamente divulgados aos bolsistas. A avaliação de desempenho é um processo contínuo, realizado pela DEaD com a finalidade: I – mensurar o grau de contribuição de cada bolsista na consecução dos objetivos da DEaD/IFB e da unidade a que pertence; II – proporcionar visão integrada ao bolsista aos trabalhos realizados na DEaD e unidades, proporcionando melhoria da qualidade dos processos; III – incentivar o

aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho por meio de *feedback*, visando ao aprimoramento profissional e autodesenvolvimento; IV – contribuir na indicação de ações de formação dos bolsistas para atender as necessidades institucionais; V – compor critérios de qualidade para aferir o desempenho do bolsista e fundamentar possível desligamento quando este não atender às necessidades institucionais previamente acordadas no Termo de Compromisso. A avaliação de desempenho dos bolsistas será feita com base em critérios e fatores que reflitam a qualidade do desenvolvimento das atividades acordadas em Termo de Compromisso. O formato de avaliação e a metodologia de mensuração dos resultados serão objeto de orientações e diretrizes internamente definidas pela DEaD e adequadas aos termos desta normativa. Em caso de o bolsista apresentar desempenho insuficiente na avaliação ou consecutivas ausências não justificadas na formação e encontros presenciais, poderá ter sua bolsa suspensa ou incorrer em desligamento. Os bolsistas que forem desligados por razões motivadas pela administração e aqueles que tiverem avaliação insuficiente poderão ficar impedidos de atuar enquanto o edital para o qual concorreu estiver em vigência (Brasil, 2019).

Portanto, como se percebe, a Resolução 32/2019 - RIFB/IFB dá a sustentação normativa à presente pesquisa, abarcando diretrizes e sendo elemento norteador e fundamental para a implementação da avaliação de desempenho funcional proposta, pois sem amparo normativo que a previsse, tornaria inviável sua implementação. Toda a pesquisa se torna viável a partir desta Resolução que, vale ressaltar, foi elaborada à medida em que a presente dissertação era redigida, sendo elaborada e aprovada no decorrer de seu desenvolvimento.

4. Enquadramento teórico e revisão da literatura

Os referenciais teóricos presentes nesta pesquisa são pilares e fundamentos dos principais temas e conceitos que a nortearam. Preliminarmente, em conceito amplo, optou-se por demonstrar conceitos de gestão de pessoas e a sua divisão a partir de seus subsistemas. A partir daí, o enfoque se deu dentro do subsistema “aplicar pessoas”, o qual contém a avaliação de desempenho como parte de seu estudo.

Em seguida, já aprofundando na temática da avaliação, além de seu conceito, são descritos a sua finalidade, os seus objetivos, seus métodos tradicionais e modernos e, outrossim, as suas disfunções possíveis em um processo de avaliação de desempenho.

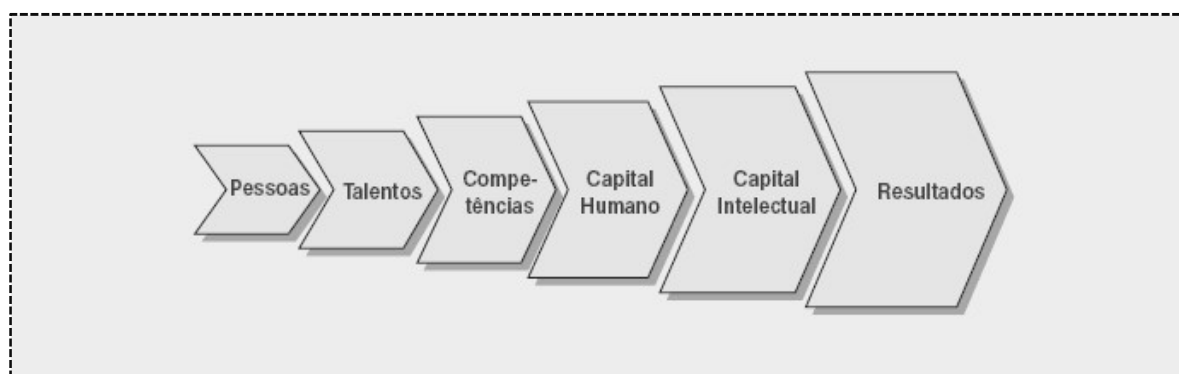
Por fim, através da bibliografia elencada – com os principais conceitos abordados – foi construída a sustentação científica de forma a viabilizar a aplicabilidade do método e a alicerçar as razões para adequação ao objeto do presente estudo.

4.1 Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas “é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso” (Chiavenato, 2010, p. 9).

De forma a ilustrar esse conceito, a Figura 2 demonstra a cadeia de valor a partir das pessoas, vejamos:

Figura 2 – A cadeia de valor a partir das pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 56)

Significa dizer, a partir da Figura 2, que há, nas organizações, uma relação dependente entre os resultados e as pessoas.

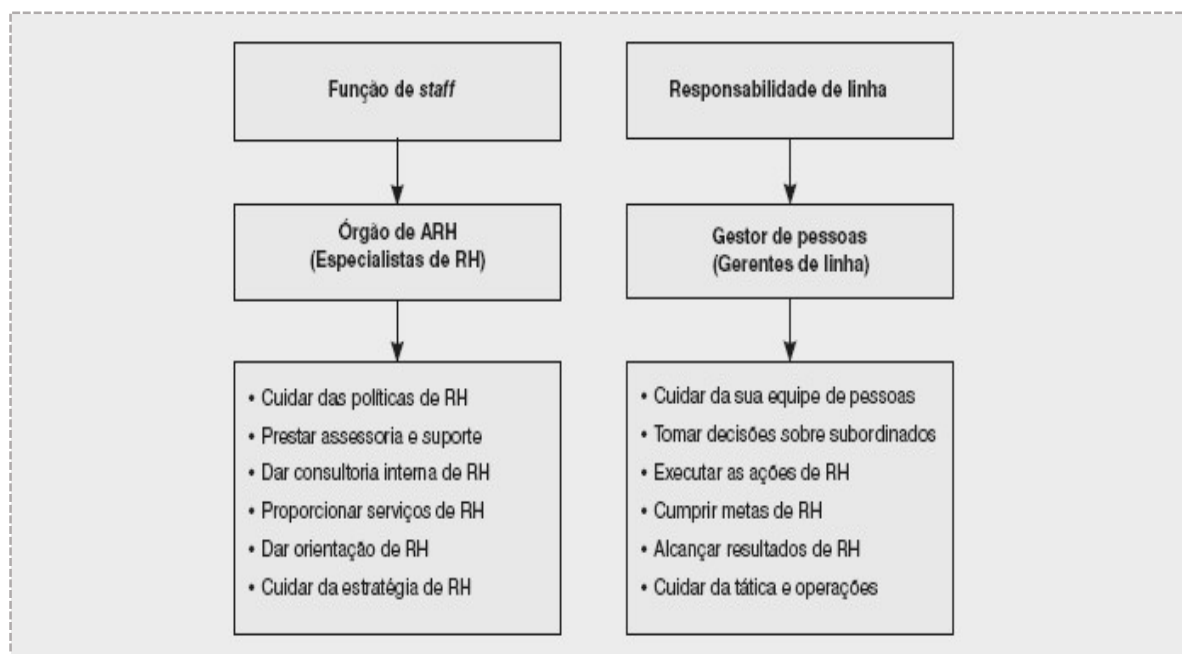
Ribas e Salim (2016) afirmam que toda empresa, órgão público ou fábrica necessitam de pessoas para existir. Ainda, que o bom desempenho e o sucesso de

qualquer organização, seja ela pública ou privada, estão diretamente relacionados com a capacidade e qualidade das pessoas que nela atuam.

Chiavenato (2010) entende que a gestão de pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, conforme se observa na Figura 3 e no seguinte trecho:

Quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente – ou supervisor ou líder de equipe – ao qual elas estão subordinadas. Ele tem a responsabilidade linear e direta pela condução de seus subordinados. Por essa razão, existe o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter um e apenas um gerente. A contrapartida desse princípio é que cada gerente é o único e exclusivo chefe dos seus subordinados. Para que o gerente possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de ARH, que lhe proporciona os meios e serviços de apoio. Assim, gerir pessoas é uma responsabilidade de cada gerente que deve receber orientação do *staff* a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização (Chiavenato, 2010, p. 23).

Figura 3 – A função de *staff* e a responsabilidade de linha na Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 27)

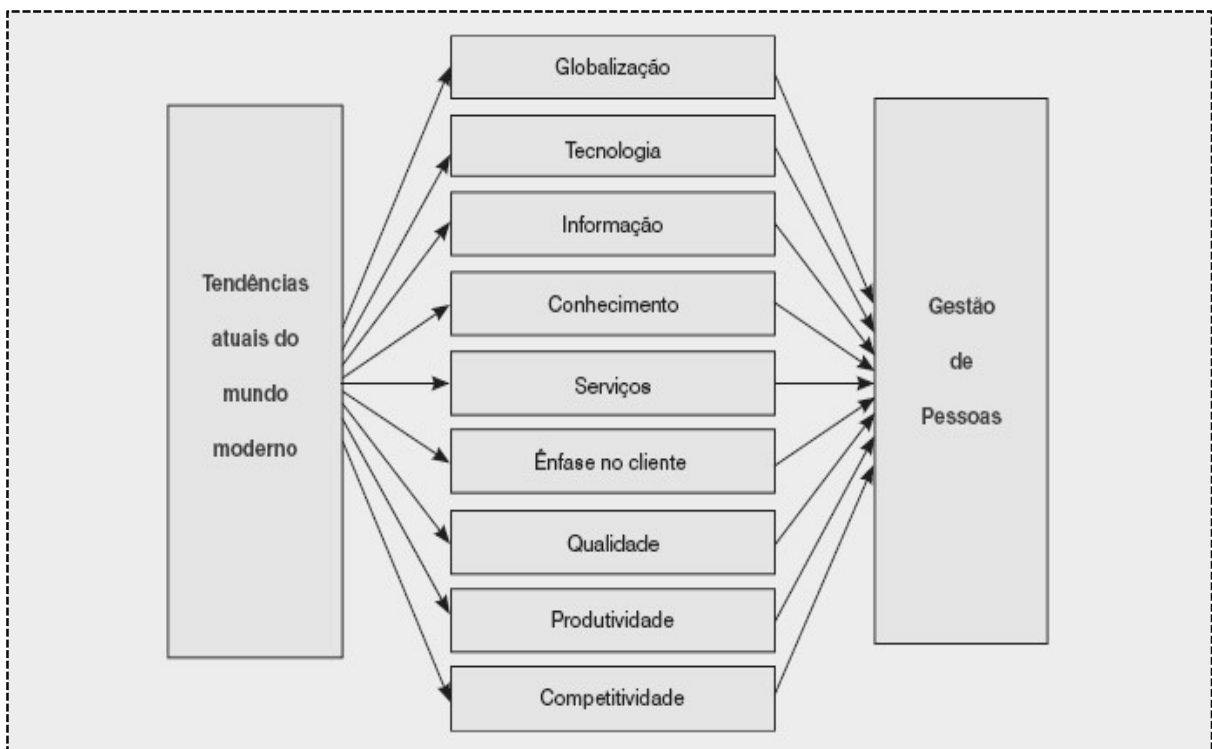
Maximiano (2016) enfatiza que as organizações são, essencialmente, sistemas de trabalho operados por pessoas. Para ele, o trabalho nas organizações divide-se em conjunto

de tarefas especializadas chamadas funções e as exemplifica em função de operações, marketing e vendas, finanças, compras, tecnologia da informação e outras.

Chiavenato (1999) percebe a gestão de pessoas como uma das áreas que mais tem suportado mudanças e transformações nos últimos anos. Segundo ele, a visão que se tem atualmente é completamente divergente de sua clássica configuração, quando a área era nomeada de Administração de Recursos Humanos – ARH. Isso por conta da globalização, do desenvolvimento tecnológico, do forte impacto da mudança e do intenso movimento pela qualidade e pela produtividade que fizeram uma grande comprovação nas organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das organizações, decorre das pessoas que nela trabalham.

A Figura 4 a seguir ilustra a gestão de pessoas como elemento primordial para os desafios que se mostram neste terceiro milênio, revelando que ela é área de atuação de suma importância para os avanços do mundo moderno – globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, qualidade, produtividade, competitividade, dentre outros.

Figura 4 – Os desafios do terceiro milênio



Fonte: Chiavenato (2010, p. 45)

Chiavenato (2000) relata que a maneira pela qual as pessoas comportam-se, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes, e tocam os negócios das organizações varia em grandes dimensões. Essa variação depende,

em grande parte, consoante o autor, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

Dutra (2002), por sua vez, conceitua a gestão de pessoas como sendo o conjunto de políticas e práticas que visam atrair, identificar e reter talentos essenciais para alcance dos objetivos organizacionais. Ele busca, portanto, o concílio das metas, objetivos e missão propostos pela organização aos objetivos e às expectativas das pessoas.

Chiavenato (2006) disserta que a gestão de pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional mediante os meios a seguir: ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e a realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização com colaboradores bem treinados e, claro, motivados; aumentar a autoatualização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

4.1.1 Subsistemas de gestão de pessoas

Na atividade empresarial, Chiavenato (2011), em sua obra “Administração para não administradores”, enfatiza que tudo precisa ser planejado e organizado para que possibilite alcançar resultados excepcionais.

Você precisa modelar o trabalho de sua equipe, ou seja, definir o que cada pessoa da equipe deverá fazer, quais suas tarefas e atividades, metas (de curto prazo) e objetivos (de longo prazo) a alcançar, como autoavaliar seu desempenho e integrar suas atividades com as demais atividades da organização (Chiavenato, 2011, p. 65).

As funções trabalham por meio de processos. Processo é uma sequência de atividades ou de operações que têm objetivos e resultados (Maximiano, 2016, p. 355).

A função de gestão de pessoas opera o macroprocesso que tem como objetivos: atrair, reter, desenvolver e manter um contingente no quadro de pessoas qualificadas, motivadas, integradas e produtivas – o capital humano da organização. O objetivo final é viabilizar a eficácia dos processos de negócios, que fornecem bens e serviços para os clientes e usuários das organizações (Maximiano, 2016, p. 355).

Abaixo segue Quadro 1 sintético, na ótica de Maximiano, dos subsistemas de gestão de pessoas com suas principais características.

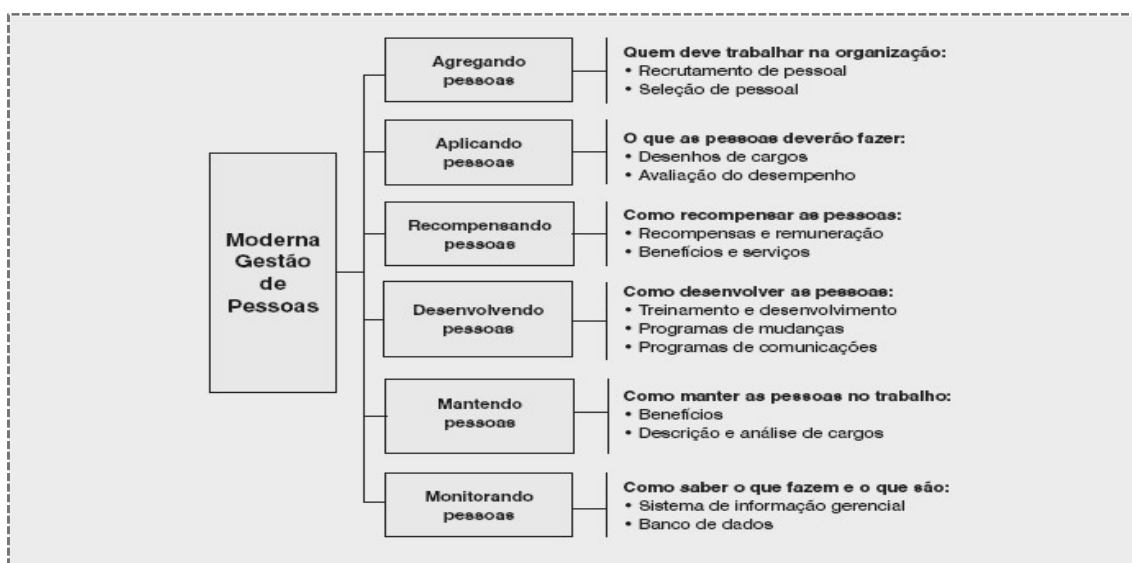
Quadro 1 – Subsistemas de gestão de pessoas

Subsistemas de gestão de pessoas	
<p style="text-align: center;">ATRAÇÃO E RETENÇÃO</p> <p><i>Também chamados de captação, são os processos que procuram, encontram, atraem e trazem para dentro as pessoas com as competências que a organização precisa para assegurar a continuidade das operações e sua evolução.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employer Branding</i>: criação de uma identidade como empregador atraente. • Estudo do mercado de trabalho. • Planejamento de recursos humanos. • Pesquisa do mercado de trabalho. • Recrutamento, seleção e contratação. • Ambientação, integração, etc.
<p style="text-align: center;">DESENVOLVIMENTO</p> <p><i>São os processos que promovem a aquisição e o aumento das competências, para que as pessoas possam evoluir, desenvolvendo seu potencial, e assumir responsabilidades cada vez mais complexas, seja nas carreiras técnicas ou nas gerenciais.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de necessidades de treinamento. • Educação continuada, Universidade Corporativa. • Transferências. • Planejamento da sucessão. • Manutenção de bancos de talentos. • Desenho de carreiras.
<p style="text-align: center;">ADMINISTRAÇÃO DE DESEMPENHO</p> <p><i>São os processos utilizados para definir as responsabilidades e atividades das pessoas e para assegurar que seu desempenho esteja alinhado com as expectativas da organização em relação a seu trabalho.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de objetivos de desempenho. • Acompanhamento e avaliação do desempenho. • <i>Feedback</i>. • Estrutura organizacional. • Sistemas de avaliação do desempenho. • Orientação dos gerentes de linha.
<p style="text-align: center;">MANUTENÇÃO</p> <p><i>São os processos utilizados para promover o atendimento das necessidades, especialmente as necessidades básicas das pessoas, promovendo motivação e a satisfação com o trabalho em si e com as condições de trabalho.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho e operação de sistemas de compensação. • Segurança. • Desenho do local de trabalho. • Higiene e saúde, etc.

Quadro elaborado pelo autor a partir da fonte: Maximiano (2016, pp. 356-358).

Chiavenato (2006), sobre este assunto, divide os subsistemas de gestão de pessoas em seis políticas, entendendo-as como guias para a ação, ou seja, princípios e diretrizes que ajustam as decisões e os comportamentos da organização e dos seus colaboradores. São as políticas de agregar pessoas (recrutamento e seleção), aplicar pessoas (análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho), recompensar pessoas (remuneração e benefícios), manter pessoas (higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho), desenvolver pessoas (treinamento e desenvolvimento) e monitorar pessoas (banco de dados e sistemas de informações gerenciais). A Figura 5 abaixo ilustra suas políticas:

Figura 5 – Os principais processos de Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 19)

Oportuno então, na política de aplicar pessoas, consoante a Figura 5, esmiuçar aspectos próprios da avaliação de desempenho – objeto da presente pesquisa. Chiavenato (2001, p. 85), aduz que avaliação “é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”.

Aplique as pessoas e obtenha o máximo delas. Tudo isso requer planejamento e organização do trabalho da equipe por meio da definição conjunta e consensual de metas e objetivos, atribuição de atividades e responsabilidades individuais e grupais, alocação de recursos, sistemas de informação e coordenação e, sobretudo, liderança por parte do gestor (Chiavenato, 2011, p. 65).

4.1.2 Avaliação de desempenho

Avaliar o desempenho dos colaboradores é de suma importância para o desenvolvimento da organização, pois evita que colaboradores que não estão aptos e não

apresentam um desempenho em conformidade com o esperado pela organização sejam recompensados com aumentos de salários e promoções em detrimento daqueles melhor preparados e mais bem adaptados aos objetivos organizacionais (Araújo, 2006).

Avaliação de desempenho, para Chiavenato (2004, p. 223),

é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Dentro da classificação das políticas de gestão de pessoas propostas por Chiavenato, a avaliação de desempenho está inserida na aplicação de pessoas, ou seja, na política em que os processos são utilizados na integração das pessoas, no desenhar das atividades a serem realizadas por elas nas organizações e, claro, na orientação e acompanhamento de seus desempenhos.

Ribas e Salim (2016, pág. 163) definem a avaliação de desempenho como sendo “análise de mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal”, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho	
Objetivos	Possibilitar o fornecimento de <i>feedback</i> para melhoria do desempenho dos colaboradores. Por esse motivo é necessário que se configure como um processo claro, sistemático e constante.
Benefícios	Localização de problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, além de propiciar a possibilidade de resolução desses problemas com a adoção de ações para a melhoria do desempenho dos colaboradores.

Funcionalidades	<p>Admite que o empregado saiba o que seu chefe pensa sobre o trabalho realizado, permitindo a possibilidade de melhoria e serve:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) como base na distribuição e alocação de recompensas diretas e indiretas, além de promoções e movimentações, que podem ser atreladas ao resultado da avaliação de desempenho; b) como auxílio na tomada de decisões gerenciais, uma vez que a avaliação demonstra pontos de melhorias e pontos de destaque no desempenho dos colaboradores; c) como <i>input</i> no processo de identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento; d) como validação do processo de seleção de pessoal.
Disfunção	<p>A avaliação de desempenho não pode ser utilizada exclusivamente como base para desligamento de colaboradores. A utilização dela para este fim pode acabar com a credibilidade do processo e aumentar a incidência de rejeições aos métodos e distorções na avaliação.</p>

Fonte: Ribas e Salim (2016, pp. 162-163)

Dutra (2002) alega que o desempenho pessoal divide-se em três dimensões – desenvolvimento, esforço e comportamento – que interagem entre si e que necessitam ser avaliadas de modos distintos. Estas três dimensões podem ser melhor compreendidas a partir do Quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões do desempenho pessoal

Desenvolvimento	Esforço	Comportamento
<p>Avaliado pelo autor como a mais importante dimensão, pois é ele que define quais os desafios a serem dados às pessoas e qual a expectativa, devendo ser medido por meio de escala</p>	<p>Algo que depende da motivação e das condições ofertadas pela organização, não sendo possível garantir que o colaborador continue se esforçando.</p>	<p>Deve ser trabalhado de forma separada das duas outras dimensões, pois não interfere no desempenho e no esforço da pessoa, e sim, no ambiente organizacional e no</p>

de complexidade.		desenvolvimento e esforço de seus pares.
------------------	--	--

Fonte: Dutra (2002)

Silveira e Signori (2019), sobre avaliação de desempenho no âmbito do setor público, elenca a importância dela como *feedback*, pois é ela que se encarregará dessa prática de avaliar e proporcionar o retorno aos colaboradores quanto às atividades realizadas.

Em todos os âmbitos da vida, precisamos de *feedback* para conhecer o resultado dos nossos empreendimentos, tanto nas relações pessoais – casamento, namoro e amizade – como nas relações de trabalho. O *feedback* diz respeito à obtenção de informações para saber se aquilo que está sendo realizado satisfaz as expectativas e as exigências dos outros. A falta de *feedback* gera insegurança, o que pode resultar em insatisfação, pois sem ele não se pode ter ciência do rumo esperado dos resultados e dos esforços empreendidos (Silveira e Signori, 2019, p. 74).

Para as autoras, no âmbito também das organizações, há sim a necessidade de se fazer avaliações regulares e constantes para que os colaboradores possam saber como está sendo percebido o seu desempenho.

Chiavenato (2010), quanto às políticas de gestão de pessoas, define que os benefícios da avaliação de desempenho se estendem para os seis subsistemas de gestão de pessoas, conforme Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Benefícios da avaliação de desempenho

Processos	Benefícios da Avaliação de Desempenho
Agregar pessoas	A avaliação do desempenho funciona como insumo para o inventário de habilidades para construção do banco de talentos e para o planejamento de RH. Constitui a base de informação para o recrutamento e seleção ao indicar as características e atitudes adequadas dos novos funcionários que serão futuramente cobrados pelo resultado final de suas unidades negócios.
Aplicar pessoas	Proporciona informação sobre como as pessoas estão integradas e

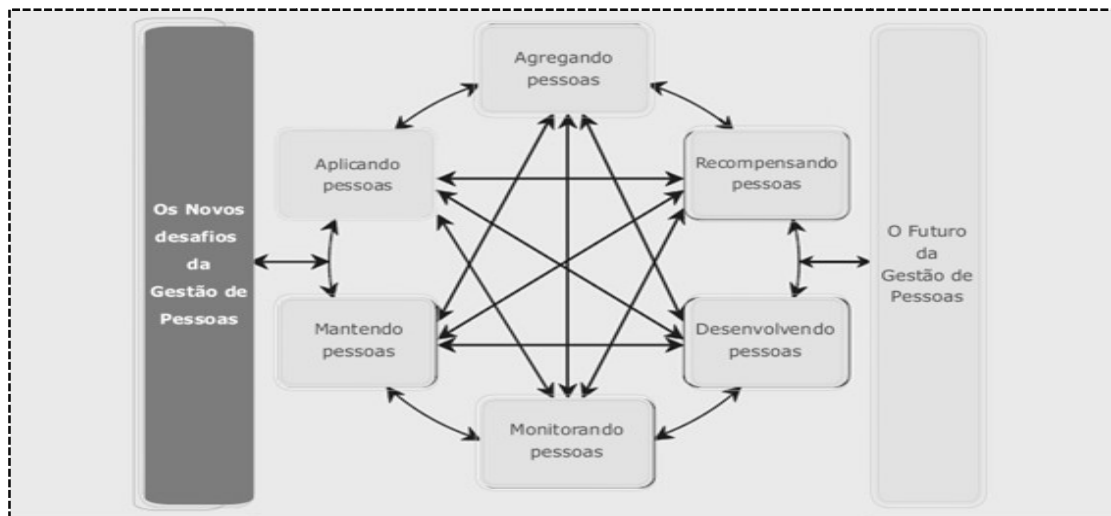
	identificadas com seus cargos, tarefas e competências.
Recompensar pessoas	Indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização. Ajuda a organização a decidir sobre quem deve receber recompensas como aumentos salariais ou promoções, ou a decidir quem deve ser desligado da organização. Em suma, deve encorajar a iniciativa, desenvolver senso de responsabilidade e estimular o esforço de fazer melhor as coisas.
Desenvolver pessoas	Indica os pontos fortes e fracos de cada pessoa, quais os colaboradores que necessitam de treinamento e quais os resultados dos programas de treinamento. Facilita a relação de aconselhamento entre colaborador e superior e encoraja os gerentes a observar o comportamento dos subordinados para ajudar a melhorá-lo.
Manter pessoas	Indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas.
Monitorar pessoas	Proporciona retroação às pessoas a respeito de seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento. É a base para a discussão entre superior e subordinado a respeito de assuntos do trabalho. Proporciona uma interação que facilita o entendimento entre as partes envolvidas. Além do mais, a avaliação pode ser utilizada como uma ferramenta para avaliar o próprio programa de Recursos Humanos.

Fonte: Chiavenato (2014, pp. 267-268)

O Quadro 4, portanto, enaltece os benefícios decorrentes de um processo de avaliação de desempenho para todos os subsistemas de gestão de pessoas, ou seja, para além do subsistema no qual precipuamente pertence a avaliação de desempenho – aplicar pessoas. Isso demonstra a interação e os efeitos da avaliação de desempenho em todas as políticas de gestão de pessoas.

A Figura 6 a seguir pretende demonstrar a interação dos subsistemas de gestão de pessoas. Isto significa que as políticas de gestão de pessoas detêm interdependência entre si e têm como finalidade a adequação dos novos desafios da gestão de pessoas em cada um de seus subsistemas de forma a estabelecer o futuro desta área em constante atualização. Vejamos a interação dos subsistemas de gestão de pessoas sabendo-se que a avaliação de desempenho tem seus efeitos por todos eles:

Figura 6 – Interação dos subsistemas de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 12)

4.1.3 Métodos de avaliação de desempenho

As práticas de avaliação no mundo profissional e no mundo da formação são inúmeras e diversas. As metas geralmente estabelecidas são melhorar os processos de produção e/ou assegurar o alcance de objetivos (Paquay, Nieuwenhoven e Wouters, 2012, p. 13). Para tanto, no que concerne às avaliações de desempenho funcional, há métodos diversos para suas aplicações.

Consoante Chiavenato (2009), os métodos de avaliação de desempenho podem ser divididos em tradicionais e modernos, cada um apresentando suas respectivas peculiaridades, bem como pontos positivos e negativos.

São apresentados a seguir alguns dos principais métodos de avaliação de desempenho – tradicionais e modernos.

4.1.3.1 Métodos tradicionais

4.1.3.1.1 Escalas gráficas

É o método pelo qual uma tabela com duas entradas é utilizada para realizar a avaliação. A tabela tem, nas suas linhas, os fatores de avaliação e, nas colunas, os graus de avaliação de desempenho (Chiavenato, 2010).

Os fatores de avaliação devem ser bem escolhidos pela organização, segundo Chiavenato (2010) e, ainda, precisam agregar valor ao processo, ou seja, os fatores escolhidos precisam ser valorizados em todos os cargos da organização. Nesse método, as

peças são avaliadas de acordo com fatores previamente definidos e graduados. Cada fator deve ser definido com uma descrição simples e bastante objetiva do que será avaliado – quanto mais bem definido o fator, melhor será a mensuração que ele trará.

Para Chiavenato (2010, p. 249), “cada fator é dimensionado para retratar uma gama ampla de desempenho: desde o desempenho fraco ou insatisfatório, até um desempenho ótimo ou excelente. Entre os extremos, existem várias alternativas intermediárias”.

Ainda de acordo com o mesmo autor, após definidos os fatores de avaliação, o próximo passo é a definição de quais serão os graus de avaliação para, posteriormente, definir qual será a escala de variação.

Ribas e Salim (2016, pág. 171) enaltecem os prós e contras da avaliação do desempenho por escalas gráficas, consoante pode ser verificado no Quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Avaliação de desempenho por escalas gráficas – prós e contras

AValiação DE DESEMPENHO POR ESCALAS GRÁFICAS – PRÓS E CONTRAS	
Prós:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação. • Simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização. • Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos. • Facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários. • Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado.
Contras:	<ul style="list-style-type: none"> • Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho. • Produz efeito de generalização (<i>hallo efect</i>): se o avaliado recebe bom em um fator, provavelmente receberá bom em todos os demais fatores. • Peca pela categorização e homogeneização das características individuais. • Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado. • Rigidez e reducionismo no processo de avaliação. • Nenhuma participação ativa do colaborador avaliado. • Avalia apenas o desempenho passado. • Favorece o erro de tendência central. • Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência dos avaliadores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.
--	---

Fonte: Ribas e Salim (2016, pág. 171)

4.1.3.1.2 Escolha forçada

É o método de avaliação do desempenho que minimiza as subjetividades do processo de avaliação (Araújo, 2006). Nessa metodologia de avaliação, o desempenho dos colaboradores é medido por meio de blocos que contêm frases descritivas, os quais têm por objetivo focar algum determinado aspecto do comportamento humano. De acordo com Ribas e Salim (2016), cada bloco contém entre duas e quatro frases e o avaliador precisa escolher apenas uma delas para identificar o desempenho que melhor se adequa ao colaborador avaliado. O Quadro 6 se ocupa de apresentar os aspectos positivos e os aspectos negativos dessa metodologia de avaliação de desempenho.

Quadro 6 – Avaliação de desempenho por escolha forçada – prós e contras

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR ESCOLHA FORÇADA – PRÓS E CONTRAS	
Prós:	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina o efeito de generalização (<i>hallo effect</i>) na avaliação. • Tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade. • Sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.
Contras:	<ul style="list-style-type: none"> • Complexidade no planejamento e na construção do instrumento. • Apresenta apenas resultados globais. • Não provoca retroação de dados, nem permite comparações. • Técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados. • Nenhuma participação ativa do avaliado.

Fonte: Ribas e Salim (2016, p. 173)

4.1.3.1.3 Incidentes críticos

É o método de avaliação de desempenho que se baseia na observação e no registro dos aspectos comportamentais considerados extremos – tanto positivos quanto negativos, consoante Ribas e Salim (2016).

Marras (2011), com pensamento semelhante, acrescenta que além de se preocupar com as exceções comportamentais, positivas e negativas, não há análise específica de traços de personalidade na avaliação por incidentes críticos, o que demonstra sua ineficácia

quanto a essa observação e suas implicações possíveis.

Os incidentes críticos necessitam ser apontados no mínimo semanalmente. Este tipo de avaliação geralmente apresenta resultados altamente satisfatórios ou muito insatisfatórios (Chiavenato, 2010), conforme se verifica no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Avaliação de desempenho por incidentes críticos – prós e contras

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR INCIDENTES CRÍTICOS – PRÓS E CONTRAS	
Prós:	<ul style="list-style-type: none">• Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim.• Enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas.• Método de fácil montagem e de fácil utilização.• Reduz a generalização (<i>hallo efect</i>)
Contras:	<ul style="list-style-type: none">• Não se preocupa com aspectos normais do desempenho.• Peca por fixar-se em poucos aspectos do desempenho, ou seja, é parcial.

Fonte: Ribas e Salim (2016, pág. 174)

4.1.3.1.4 Lista de verificação

Araújo (2006) analisa a lista de verificação como sendo um método tradicional de avaliação de desempenho utilizado pelas empresas até os dias atuais, já que as empresas buscam avaliar os colaboradores com base em fatores individuais. Significa dizer que este método serve como uma espécie de *checklist*, o que possibilita ao gestor responsável pela avaliação a lembrança das competências essenciais dos avaliados. A partir das competências indicadas na lista, o avaliador sinaliza apenas aquelas competências que ele acredita que o avaliado possua.

Ribas e Salim (2016), por sua vez, indicam que, a partir da lista de verificação, cada fator de desempenho recebe uma avaliação quantitativa. Neste caso, entendem eles como uma simplificação do método da escala gráfica e, por isso, apresenta os mesmos pontos positivos e negativos daquele método.

4.1.3.1.5 Avaliação por escrito

É o método de avaliação tradicional de desempenho que se assemelha à avaliação

por incidentes críticos. Contudo, ao contrário daquela, esta é bem mais aprofundada (Araújo, 2006). Significa dizer que o avaliador tem a oportunidade de dar ênfase a algumas características que considera importantes sobre o avaliado, levando-se, por óbvio, em consideração as características que são adequadas aos objetivos da avaliação, ou seja, aos comportamentos e competências previamente discutidos.

O mesmo autor, citado alhures, enaltece a liberdade quanto à extensão deste método de avaliação por considerá-lo analítico mesmo reconhecendo que esta característica soa como uma grande dificuldade de aplicação, pois permite a diferença de tamanho em conteúdo entre as avaliações dos avaliados e, com isso, torna-as fontes de informações de difícil comparação, por seu caráter específico, mas alerta para que não haja sua coibição no que concerne à liberdade de seu tamanho e de análise, porque eventual padronização destas características pode ocasionar perda de informações importantes.

Ribas e Salim, por sua vez, ao pontuarem dificuldades e desvantagens para aplicação da avaliação por escrito, expuseram que “a desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e, por isso, exige a suplementação de outro método, mais formal” (Ribas e Salim (2016, p. 181).

4.1.3.1.6 Comparação aos pares (comparação binária)

Conhecido como método comparativo, a comparação aos pares é método tradicional de avaliação de desempenho que, nas palavras de Araújo (2006), possibilita uma comparação entre duas pessoas da organização ou, até mesmo, entre uma pessoa e um grupo específico. Essa comparação serve para dar origem a um padrão de comportamento esperado para um determinado cargo da organização.

Por sua vez, Pontes (2016) considera esse método de avaliação de desempenho como sendo precário por focar apenas o passado do avaliado, sem, contudo, ofertar estímulos à melhoria do desempenho considerado fraco: apenas uma comparação simples entre o desempenho de um membro com os demais de sua equipe de trabalho.

A seguir, no Quadro 8, encontram-se os prós e contras considerados por Chiavenato (1999):

Quadro 8 – Avaliação de desempenho por comparação entre pares – prós e contras

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPARAÇÃO ENTRE PARES – PRÓS E CONTRAS	
Prós:	<ul style="list-style-type: none">• Simples de ser executado.

Contras:	<ul style="list-style-type: none"> • Muito rudimentar. • Não especifica os aspectos do desempenho. • Não define os pontos de melhoria. • Pouco eficiente; só deve ser utilizado quando a organização não dispõe de outros métodos mais apurados ou quando os avaliadores não têm condições de usar outros métodos mais apurados.
----------	--

Fonte: Chivenato (1999)

4.1.3.1.7 Padrões de trabalho

O método tradicional por padrões de trabalho, segundo Araújo (2006), consiste na própria organização instituir a definição dos métodos e dos objetivos a serem obtidos em um determinado período de tempo. E esses padrões poderão servir de insumos para utilização do método comparativo ou binário. Para tanto, o conhecimento pelos avaliados dos métodos e padrões de avaliação adotados pela organização é de vital importância para possibilitar sua aplicação.

4.1.3.1.8 Pesquisa de campo

Lucena (1992) considera a pesquisa de campo como método tradicional que avalia o desempenho utilizando a entrevista com o superior imediato. Ribas e Salim (2016), por sua vez, consideram-na como o método tradicional mais completo da avaliação de desempenho porque se baseia em uma entrevista completa no setor, em que se levantam as causas e os motivos do desempenho do subordinado.

Pontes (2008) define 4 etapas da aplicação da pesquisa de campo, conforme Quadro 9 a seguir:

Quadro 9 – Etapas da aplicação da pesquisa de campo

Etapas da aplicação da pesquisa de campo	
Etapa 1 Avaliação inicial	Consiste em perguntas preliminares para levantamento de aspectos superficiais sobre o avaliado e o trabalho realizado.
Etapa 2 Análise suplementar	Indagações aprofundadas sobre o desempenho das tarefas realizadas e análise sobre as providências tomadas para solucionar as deficiências no desempenho.
Etapa 3 Planejamento	Um planejamento é realizado visando à melhoria do desempenho do avaliado.

<p>Etapa 4 Acompanhamento</p>	<p>Os novos resultados são monitorados para verificar a possível melhoria do desempenho do indivíduo.</p>
-----------------------------------	---

Fonte: Ribas e Salim (2016, p. 175) *apud* Pontes (2008).

4.1.3.2 Métodos modernos

4.1.3.2.1 Avaliação participativa por objetivos (APPO)

Araújo (2006) define a avaliação por objetivos como método moderno de avaliação de desempenho em que há o estabelecimento de fixação de metas em conformidade com os objetivos organizacionais em consenso com avaliados e avaliadores.

Ribas e Salim a conceituaram na forma a seguir:

Trata-se de um “método moderno de avaliação de desempenho que considera o estabelecimento consensual de objetivos entre gerentes e subordinados, o compromisso do subordinado para o alcance dos objetivos, a alocação adequada de recursos e meios necessários para a realização das tarefas e o monitoramento constante dos resultados alcançados em comparação com os resultados esperados, como, também, retroação intensiva e contínua (Ribas e Salim, 2016, p.179).

Significa dizer que a partir de objetivos claros e compromissados, os subordinados, diante da satisfação dos recursos e meios necessários pelas organizações, visualizam o que deles se esperam em um contexto e em um lapso temporal, a partir de tarefas e atividades específicas, as quais, durante todo o processo, sofrem comparação com os resultados esperados e permitem retroalimentação constante.

4.1.3.2.2 Avaliação 360 graus

A avaliação 360 graus “destina-se a fornecer aos colaboradores a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros” (Snell e Bohlander, 2010, p. 308).

Chiavenato (2010) a percebe como avaliação que é feita de modo circular para todos os elementos que mantém alguma forma de interação com o avaliado, ou seja, é uma forma mais rica de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados.

Trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento profissional e

pessoal na medida em que identifica potenciais e áreas nevrálgicas do avaliado. O foco é predominantemente gerencial e comportamental. Baseia-se na utilização de formulários via Internet ou papel e que geram relatórios individuais que proporcionam as ações futuras e os planos de melhoria individual. Cada avaliador, incluindo o colaborador avaliado, recebe um formulário onde registra suas respostas sobre o avaliado. O gerente, dois ou mais colegas do mesmo nível e dois ou mais subordinados alimentam o processo, envolvendo também a autoavaliação do próprio (Chiavenato, 2010, p. 261).

Para o autor, por ser um sistema abrangente, a qualidade das informações prestadas tende a ser melhor por proporcionar *feedback* de várias fontes. Contudo, o avaliado pode ficar intimidado com o resultado, pois fica vulnerável à avaliação de todos.

Ribas e Salim (2016) enaltecem algumas vantagens e desvantagens do método de avaliação 360 graus, conforme quadro 10 abaixo:

Quadro 10 – Avaliação de desempenho 360 graus ou circular – prós e contras

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360 GRAUS OU CIRCULAR	
PRÓS E CONTRAS	
Prós:	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do efeito <i>Halo</i>. • Facilidade de compreensão do processo. • Possibilidade de obtenção de diversas perspectivas sobre o desempenho do avaliado. • A utilização de procedimentos estatísticos e a identificação de tendências são exemplos de salvaguardas para que qualidade, aceitação e efetividade da avaliação 360 graus sejam asseguradas nas organizações.
Contras:	<ul style="list-style-type: none"> • Pode apresentar problemas de autoridade, uma vez que várias pessoas realizam a avaliação. • Exige investimento em tecnologia e treinamento para funcionar. • O retorno pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado. • Necessita de maturidade dos envolvidos para implementação da avaliação.

Fonte: Ribas e Salim (2016, p. 178)

4.1.3.2.3 *Balanced Scorecard – BSC*

Kaplan e Norton (1997) elaboraram uma ferramenta de gestão chamada *Balanced Scorecard* (BSC), a qual, resumidamente, avalia o desempenho sob quatro perspectivas, quais sejam a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O importante é que as quatro perspectivas podem se ajudar mutuamente e produzir resultados excepcionais. Elas produzem uma cascata de causa e efeito – uma espécie de cadeia de valor – de tal maneira que a perspectiva do aprendizado e crescimento provoca melhorias na perspectivas de processos internos (como melhorias na qualidade dos processos, maior agilidade dos processos, excelência operacional) e esta repercute na perspectiva do cliente (como melhor atendimento ao cliente, satisfação do cliente em relação ao produto/serviço e em relação ao atendimento recebido, o que leva à fidelização e à retenção do cliente) que ajuda a incrementar poderosamente a perspectiva financeira da empresa (por meio do aumento de vendas e, conseqüentemente, maiores lucros e retorno do capital investido)(Chiavenato, 2011, p. 308).

A Figura 7 a seguir ilustra a construção dos autores Kaplan e Norton:

Figura 7 – As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

A partir desta ferramenta, são definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e ações para atingimento da meta em cada objetivo estratégico visando ao alcance dos resultados propostos.

Ao discorrer sobre o BSC, Chiavenato (2011) entendeu que tal metodologia “reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa do desempenho da empresa” (Chiavenato, 2011, p. 308).

O desempenho e resultados da empresa são mensurados de maneira equilibrada sob as quatro diferentes perspectivas para permitir que a empresa possa acompanhar o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de competências e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro e sustentabilidade do negócio a longo prazo (Chiavenato, 2011, p. 308).

Chiavenato (2011) aponta, portanto, para o equilíbrio – elemento balizador para mensurar os resultados e performance organizacionais sob as 4 perspectivas do BSC iustradas na Figura 7.

4.1.3.2.4 Avaliação por competências

Fleury e Fleury (2001, p. 3) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Competências são, portanto, conhecimentos e habilidades em ação e, diante do dinamismo do ambiente organizacional, elas passam por constante mudança e atualização, devendo, portanto, serem submetidas ao processo de avaliação.

Maximiano (2016) argumenta que as competências estão em fluxo de desenvolvimento:

nascem das aptidões, transformam-se em habilidades e se desenvolvem com capacidade de agir e ação efetiva. Em estágio superior, transformam-se em perícia. Peritos (*experts*) são pessoas que desenvolveram suas competências em nível elevado. O avanço no fluxo depende da aquisição de habilidades mais amplas e profundas do que as do nível em que a pessoa se encontra, além de mais proficiência na utilização dessas habilidades (Maximiano, 2016, p. 396).

O mesmo autor transcreve a competência como sendo um estágio no desenvolvimento das aptidões. Esse processo em mutação deve ser avaliado, na visão de desempenho. A avaliação de desempenho por competências é “a identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) para que determinado desempenho seja obtido” (Ribas e Salim, 2016, p. 180).

Chiavenato (2010), afirma que o talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o patrimonio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. O autor entende que talentos são pessoas dotadas de competências. Assim, consoante com as ideias do presente autor, sob o prisma das competências, os talentos podem ser assim sumarizados, consoante Figura 8 a seguir:

Figura 8 – Talentos são pessoas dotadas de competências



Fonte: Chiavenato (2010, p. 53)

4.1.3.3 Outros métodos de avaliação de desempenho

4.1.3.3.1 Avaliação chefe-subordinado (*top-down*)

Andrade e Vilas Boas (2009) entendem a avaliação chefe-subordinado como processo realizado pelo superior hierárquico (chefia imediata e avaliador) do subordinado (colaborador avaliado). O avaliado faz sua autoavaliação e, em ato contínuo, reúne-se com seus chefes para debater o próprio desempenho.

Maximiano (2016, p. 358) enfatiza a importância do gerente de linha quando da avaliação de desempenho: “É ele quem administra diretamente e quem será responsabilizado na hierarquia acima pelo desempenho das pessoas de sua equipe”. Ainda,

Maximiano discorre que por parte do gerente de linha, a administração do desempenho compreende: definição de objetivos de desempenho; acompanhamento e avaliação do desempenho; fornecimento de *feedback* e, eventualmente, ação disciplinar.

4.1.3.3.2 Autoavaliação

Ribas e Salim (2016, p. 181) conceituam a autoavaliação: “avaliação feita pelo próprio avaliado com relação à própria performance”. Eles entendem, no entanto, que o ideal seja esse sistema de avaliação estar alinhado a outros, minimizando o forte viés e a falta de sinceridade que podem ocorrer.

Chiavenato (2010) considera a autoavaliação um método moderno por proporcionar auto-direção das pessoas, maior participação do avaliado no seu próprio planejamento de desenvolvimento profissional, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

“O ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios a fim de evitar a subjetividade implícita no processo. Nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior. Nessas organizações se utiliza intensamente a autoavaliação do desempenho, na qual cada pessoa se avalia constantemente quanto a sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa” (Chiavenato, 2010, p. 245).

4.1.3.3.3 Avaliação por resultados

Resumidamente, é um método de avaliação de desempenho “baseado na comparação entre os resultados previstos e os realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho do avaliado” (Ribas e Salim, 2016, p. 181).

4.1.3.4 Principais erros e distorções cometidos na avaliação de desempenho

Ribas e Salim (2016) acreditam que a principal dificuldade na implementação e manutenção de um processo de avaliação de desempenho refere-se aos erros e distorções cometidas pelos avaliadores. Estes vieses consistem em condicionantes para sucesso do processo de avaliação de desempenho, podendo as suas inobservâncias causarem a inefetividade do processo, enfraquecendo-o na fidedignidade de seus resultados

apresentados. E são várias as distorções e os erros que podem ocorrer no processo de avaliação de desempenho, tais quais, dentre outros, a leniência do avaliador ou o seu excesso de rigor, a supervalorização de fatos recentes em detrimento de todo o histórico objeto temporal da avaliação, a subjetividade da sua avaliação ou até mesmo, por diversas razões, o uso da falsidade ou a desvalorização por completo do processo avaliativo.

De um modo geral, o Quadro 11 a seguir, na visão dos autores, sintetiza os principais erros e distorções cometidos no processo Avaliação de Desempenho.

Quadro 11 – Principais erros e distorções cometidos na Avaliação de Desempenho

Principais erros e distorções cometidos na Avaliação de Desempenho	
Efeito Halo (generalização)	Tendência de nivelar o julgamento de uma pessoa por cima ou por baixo. O avaliador generaliza um aspecto do desempenho, bom ou ruim, e aplica para todos os quesitos.
Leniência	O avaliador apresenta-se pouco rigoroso na avaliação, atribuindo, geralmente, notas muito altas nos itens avaliados por minimizar os erros do avaliado. Também denominado de indulgência, condescendência e complacência.
Excesso de rigor	O avaliador apresenta-se muito rigoroso na avaliação, atribuindo, geralmente, notas muito baixas nos itens avaliados por maximizar os erros do avaliado.
Tendência central	O avaliador não assume valores extremos na avaliação por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes, marcando sempre valores medianos para não se comprometer.
Recenticidade (falta de memória)	O avaliador atém-se apenas aos últimos acontecimentos; a avaliação fica viciada, pois situações recentes de erros ou acertos interferem exageradamente na avaliação.
Avaliação congelada (força de hábito)	O avaliador mantém o mesmo padrão de avaliação, avaliando o funcionário do mesmo jeito e com os mesmos conceitos em todas as avaliações.
Falta de técnica	O avaliador age apenas pelo bom senso por desconhecer as técnicas de avaliação e as técnicas utilizadas na rotina de trabalho do colaborador avaliado.
Desvalorização da avaliação	O avaliador não considera a avaliação algo importante e a desvaloriza; esta atitude compromete a fidedignidade das notas e do resultado do processo avaliativo.
Unilateralidade	O avaliador valoriza aspectos que apenas ele julga importantes, dando

	maior atenção a esses itens na avaliação.
Falsidade	O avaliador distorce ou oculta propositalmente dados sobre o julgamento do avaliado, objetivando favorecê-lo ou prejudicá-lo.
Projeção (subjetividade)	O avaliador atribui (projeta) ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador. Outro erro é o de semelhança que ocorre quando o avaliador considera mais favoravelmente as pessoas com as quais ele se assemelha.

Fonte: Ribas e Salim (2016, pp. 181-184)

4.1.4 Avaliação de Desempenho funcional no processo de aplicar pessoas

As pessoas formam uma parte dos ativos intangíveis das organizações, e o resultado destas será o resultado do investimento e do gerenciamento correto desses ativos.

Fischer (2002) afirma que:

A transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e do comprometimento das pessoas. Portanto a cultura da organização deve se fundamentar na valorização do ser humano, de seu trabalho, da inteligência que ele aplica neste trabalho e na geração de conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoas/saber/organização. (Fischer, 2002, p. 154)

O processo de avaliação de desempenho é uma ferramenta capaz de gerar insumos às demais ações referentes à gestão de pessoas. Não deve, portanto, restringir-se a uma simples aplicação para aferição de proveitos financeiros. Deve-se, sobretudo, na sua preparação, situar um pacto mais direto com a estratégia da sua área e inserir a adoção de metas e indicadores de desempenho, que são os desdobramentos da estratégia organizacional (Hipólito & Reis, 2002).

Ao corroborar com esse entendimento acima, Silveira e Signori (2019) argumentam que a avaliação de desempenho não deve ser algo punitivo e, tampouco, sinônimo de aumento salarial:

O aumento de salário pode ocorrer após a avaliação, mas este não é o seu foco. Pelo contrário, deve-se primar pelo desenvolvimento das pessoas e da organização. É necessário preparar, portanto, o avaliador e o avaliado para que eles se dêem conta de que a Avaliação de Desempenho é um processo

científico para conhecer melhor o desempenho dos colaboradores e potencializá-lo. Trata-se, dessa forma, de uma ferramenta de desenvolvimento organizacional (Silveira e Signori, 2019, pp. 75-76).

Segundo Marras e Tose (2012), a avaliação de desempenho possibilita estabelecer objetivos alinhados à estratégia do negócio, sobretudo quando da elaboração de planos de desenvolvimento para melhoria do desempenho dos avaliados. Ainda, possibilita a identificação e o desenvolvimento das pessoas pela organização, o planejamento de suas carreiras e sucessões, recompensando desempenhos acima das expectativas. Por fim, permite o desligamento das pessoas de repetitivo desempenho sofrível, após retornos da organização recebidos.

Neste sentido, a avaliação de desempenho deve estar, sobretudo nas nuances do setor público, de acordo com os normativos que as organizações públicas dispõem para sua aplicação.

4.1.5 Objetivos da Avaliação do desempenho funcional

Chiavenato disserta que “a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização” (2010, p. 241).

Por sua vez, Nigro (1966), que estudou essa matéria especificamente voltada para o setor público, descreveu cinco utilidades da avaliação de desempenho aplicadas à Administração Pública:

[..] serve para controle, isto é, certas decisões que afetam vitalmente o servidor dependem, pelo menos em parte, das últimas avaliações de sua eficiência; para julgar a validade dos exames escritos e de outros meios de apuração de capacidade do servidor; para determinar as necessidades de treinamento e o potencial de desenvolvimento dos servidores; ajudar o servidor a melhorar seu desenvolvimento; e estreitar as relações entre o supervisor e o subordinado (Nigro, 1966, p. 368).

Snell e Bohlander (2010, p. 298) definem avaliação de desempenho como sendo “processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetado para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso do seu desempenho”.

Snell e Bohlander (2010) também classificam a avaliação de desempenho sob duas perspectivas de uso – propósitos – consoante Quadro 12 a seguir:

Quadro 12 – Propósitos da avaliação de desempenho

Propósitos da Avaliação de Desempenho	
Visando ao desenvolvimento	Visando o processo administrativo
Fornecer <i>feedback</i> das informações.	Documentar as decisões pessoais.
Identificar pontos fortes/fracos individuais.	Definir os candidatos a promoções.
Reconhecer o desempenho individual.	Definir transferências e atribuições.
Ajudar na identificação dos objetivos.	Identificar o desempenho insatisfatório.
Avaliar a realização dos objetivos.	Decidir sobre manter ou encerrar contrato.
Identificar a necessidade de treinamentos individuais.	Decidir quanto a demissões.
Determinar as necessidades de treinamentos organizacionais.	Validar critérios de seleção.
Reforçar a estrutura de autoridade.	Cumprir as exigências legais.
Possibilitar que os empregados discutam sobre suas preocupações.	Avaliar os programas de treinamento e seu progresso.
Melhorar a comunicação.	Planejamento pessoal.
Proporcionar um fórum para auxiliar os líderes.	Tomar decisões sobre recompensas, remuneração.

Fonte: Snell e Bohlander (2010, p. 299).

Portanto, a avaliação de desempenho é um instrumento imprescindível ao processo de aplicação de pessoas nas organizações. Sua implementação, na Diretoria de Educação a Distância, permitirá aos bolsistas atuantes nos diversos cursos e polos ter uma visão do seu desempenho, deixando mais claro o que se espera deles, proporcionado que haja um alinhamento entre as expectativas de competências e o que realmente apresentam.

A partir da avaliação de desempenho dos bolsistas, será possível “a localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano” (Chiavenato, 2010, p. 241).

4.1.6 Benefícios da Avaliação do desempenho funcional

Bohlander e Scott (2011, p. 299) também comentam que “(...) as avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem. Elas servem a vários propósitos que beneficiam tanto a organização quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado”.

Silveira e Signori (2019) *apud* Chiavenato (2009) trazem como benefícios da avaliação de desempenho:

Os benefícios da avaliação de desempenho são muitos. Ela serve de “guia” para as demais funções de gestão de pessoas. Isto ocorre porque **ninguém faz gestão do que não conhece. Ninguém conhece o que não mede.** Assim, a Avaliação de Desempenho deve ser configurada de modo a proporcionar um monitoramento contínuo que irá orientar as seleções, as promoções, os treinamentos e outras ações. Portanto, a Avaliação de Desempenho alicerça a ação do gestor, fazendo com que as tomadas de decisões sejam mais transparentes, baseadas em elementos que foram embasados em observações, análises e avaliações mais aprofundadas (Silveira e Signori, 2019, p. 75).

As autoras apontam como vantagem em se avaliar o desempenho o embasamento e a fundamentação para os programas de treinamento e desenvolvimento, pois a partir da avaliação de desempenho se pode ter mais clareza das lacunas de competências existentes e que devem ser desenvolvidas pelos colaboradores.

Pontes (2016, p. 25) afirma que “quando bem implementado, o instrumento de avaliação irá garantir que as pessoas foquem suas energias nas questões essenciais da organização e, ainda, permitirá orientações, caso existam desvios de rotas.” Isto porque é lançado luz ao que realmente se espera dos colaboradores.

Vieira (2011, p. 189) complementa o disposto por Pontes (2016) ao expor que a intenção da avaliação de desempenho deve ser “a de alinhar desempenho e a aptidão do servidor com setores e metas da organização para que, dessa forma, os méritos sejam revelados e a eficiência administrativa alcançada”.

Além disso, Bergamini e Beraldo (2008) aludem como benefício da avaliação do desempenho humano a própria motivação das pessoas, pois é ela que impulsiona o indivíduo. O que corrobora, outrossim, com a afirmação de Vieira:

“A avaliação de desempenho passou a ser encarada como a ferramenta de administração de recursos humanos que repercute de forma mais direta na realização profissional, na segurança profissional e na autorrealização do trabalhador (Vieira, 2011, p. 195)”.

4.1.7 Dificuldades da avaliação do desempenho funcional

Para Gil (2012), determinados fatores embaraçam a concretização das finalidades da avaliação de desempenho, sendo eles: a definição inadequada dos objetivos, o baixo envolvimento da alta administração, o despreparo gerencial para gerir pessoas, a avaliação assistemática, o baixo comprometimento da liderança e a exclusão dos avaliados do processo de planejamento.

Chiavenato (2010) alerta, nos mais diversos métodos de avaliação de desempenho humano, as dificuldades encontradas na aplicação da avaliação, quais sejam: efeito generalização, influência pessoal do avaliador, ausência de treinamento dos avaliadores, complexidade no planejamento e na construção dos instrumentos avaliativos, erros de tendência central do avaliador, leniência ou excesso de rigor do avaliador.

Bergamini e Beraldo (2008) destacam como desvios da avaliação de desempenho, dentre outros, o subjetivismo, a unilateralidade, o efeito de halo (efeito de generalização), supervalorização ou desvalorização da avaliação e a falta de técnica.

Silveira e Signori (2019) discorrem que a avaliação de desempenho não pode ser percebida pela equipe como algo injusto – não pode beneficiar ou prejudicar as pessoas de forma discricionária. Pelo contrário, deve ser realizada de forma científica, com critérios definidos e comunicados previamente, para que se evite ao máximo que pessoas comprometidas com a organização se sintam preteridas em relação a outras sem tanta dedicação – e alertam para que a avaliação de desempenho não adquira caráter punitivo:

Caso ela tome esse rumo, os períodos em que se realizam a avaliação de desempenho tornam-se muito ameaçadores, gerando medo e insegurança na equipe. Sendo uma ferramenta punitiva, a Avaliação de Desempenho deixará de ter um viés de crescimento e desenvolvimento das pessoas e da organização e irá adquirir caráter punitivo ou persecutório. Obviamente, a avaliação de desempenho deve gerar *feedback* sobre o desempenho dos colaboradores, propor formas de desenvolvimento e, em última instância, ser um dos aspectos a

ser levado em consideração para remanejamentos e, se for o caso, demissões. Porém, não pode ser o único instrumento e, tampouco, ser uma avaliação pontual em que o colaborador seja surpreendido ao final do processo com a demissão. Na verdade, o *feedback* deve ser um processo de comunicação que faz parte do cotidiano organizacional (Silveira e Signori, 2019, p. 75).

As autoras enaltecem a realização de um processo de avaliação de desempenho que gere autoconhecimento, de forma que o avaliado aprenda a desenvolver a capacidade de autorreflexão e autocrítica para conhecer os seus pontos fortes e fracos, e para que tenha, ainda, um espaço de abertura para ouvir *feedbacks* sobre seu desempenho” (Silveira e Signori, 2019, p. 76).

Tendo em vista o contexto no qual o IFB se insere, ainda que muitos de seus bolsistas não mantenham vínculo com a instituição, mas que detêm sobre si, na prestação de seus serviços, a condição de agente público, espera-se que a partir da promoção do sistema avaliativo, sob quaisquer dos métodos possíveis à aplicação das pessoas, na Diretoria de Educação a Distância, sejam por todos eles compreendidos os objetivos organizacionais, o comprometimento esperado, a definição clara dos papéis, a importância dos seus trabalhos, dos seus desenvolvimentos, de suas capacitações, dos resultados que deles são esperados, de forma a aprimorar com eficiência e racionalidade as ações daquela diretoria.

4.2 O IFB e a Educação a Distância – EAD no contexto da Educação Profissional e Tecnológica – EPT

Não há a pretensão de se estender demasiadamente nesses assuntos tão importantes – por não serem eles (EAD e EPT) o foco direto da pesquisa – os quais demandariam dedicação ímpar para esmiuçá-los ainda que resumidamente, mas que têm por justificativa as suas presenças aqui por objetivar a conexão da avaliação de desempenho ao contexto do cotidiano da Diretoria de Educação a Distância do IFB, que juntamente com a sua instituição IFB, tiveram suas histórias e apresentações já detalhadas em parte destacada e concentrada no início da presente pesquisa.

Cabe trazer à baila o Decreto nº 7.589, de 26 de outubro de 2011, que instituiu, no âmbito da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação (MEC), a Rede e-Tec Brasil com a finalidade de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade EaD, ampliando a oferta e o acesso à educação profissional no país. A criação dos Institutos Federais, assim, marcou a expansão da Educação Profissional Tecnológica.

Anterior àquele Decreto, a EaD já constava no art. 1º do Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que regulamenta as diretrizes e bases da educação nacional. Ao conceituar a Educação a Distância, delineou-se que:

é uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica, nos processos de ensino e aprendizagem, ocorre com a utilização de meios e tecnologias da informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (Brasil, 2005).

Na perspectiva do Instituto Federal de Brasília, a Resolução 32/2019 - RIFB/IFB, por sua vez, em seu art. 5º, traz o seguinte conceito:

Caracteriza-se a Educação a Distância (EaD) como uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e que desenvolva atividades educativas por discentes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos, nos termos do Decreto 9.057, de 31 de maio de 2017 (Brasil, 2019).

Segundo Mill e Pimentel (2010, p. 9), nos últimos anos, a “Educação a Distância (EaD) brasileira passou por uma vertiginosa expansão e por um reconhecimento nunca percebido na modalidade”.

As práticas pedagógicas cotidianas, na relação dialógica entre professor e alunos, podem ser analisadas em termos de ensino, aprendizagem e inovação. Ao contrário da educação presencial, a EaD se apresenta em um não lugar, um espaço virtual indeterminado, tornando-a maior: uma nova relação entre os participantes, os conteúdos, as metodologias, as tecnologias, os comportamentos e a avaliação, tornando-a uma cultura escolar diferenciada e que exige novos procedimentos para o acompanhamento e avaliação de aprendizagem (Mill e Pimentel (2010, p. 9).

Para os autores, a EaD é um modelo educativo que pode ser organizado de modo a possibilitar ao aluno fazer a reconstrução do conhecimento por meio de sua própria experiência. Ela acontece mediante a separação física entre os atores do processo de aprendizagem (professor e aluno), porém estabelecendo uma relação de comunicação e aprendizagem.

E é nessa interação entre EaD e EPT que a Diretoria de Educação a Distância do IFB está inserida, tendo seus objetivos e funcionamento pautados nesta modalidade de ensino dentro do contexto da educação profissional técnica e tecnológica, a qual é objeto de sua atuação e que demanda esforços de todos os envolvidos – colaboradores da DEaD – na manutenção e aprimoramento de suas atividades de acordo com a sua finalidade.

5. Metodologias de Investigação

5.1 Considerações Prévias

Este capítulo objetiva a descrição da abordagem, tipo de pesquisa, definição da amostra e análise de dados adotados na construção desse trabalho de projeto, ao retratar estratégias e discutir as técnicas para a coleta de dados que foram utilizadas.

Sucintamente, no que concerne às metodologias utilizadas, trata-se de estudo de caso. Para tanto, utilizou-se da pesquisa de natureza aplicada e exploratória. Trata-se, ainda, de uma pesquisa-ação. As ações realizadas decorreram de prévio levantamento de fontes relacionadas à temática proposta via referenciais teóricos e análise bibliográfica e documental. Quanto à forma de abordagem, fez-se uso da investigação qualitativa com uso do *focus group* como técnica de recolha de dados. Após, a técnica da observação direta intensiva realizada por meio da observação de forma a viabilizar o conhecimento necessário a permitir que o avaliador e avaliado realizassem a aplicação, via formulário, do instrumento de avaliação de desempenho funcional. Ressalta-se que a pesquisa foi realizada em diversas etapas, a saber:

1) Etapa de revisão bibliográfica: esta etapa foi realizada preponderantemente no período inicial, no ano de 2018, ainda que se tenha adotado procedimento contínuo de escrita do referencial teórico até a finalização desta obra. Nesta fase foram revisadas, na literatura existente, informações disponíveis sobre avaliação do desempenho humano, Educação a Distância e Educação Profissional e Tecnológica.

2) Formulação da proposta inicial da pesquisa: a proposta apresentada como justificativa para a presente obra foi a defesa de que a utilização de um sistema de avaliação de desempenho funcional adequado à operacionalização das rotinas de trabalho, com métodos consagrados voltados à qualidade na prestação dos serviços pode ser de muito proveito no suporte e na consequente otimização das atividades desenvolvidas pelos bolsistas e colaboradores junto à Diretoria de Educação a Distância do IFB.

3) Reuniões do grupo focal: realizadas regularmente entre julho de 2018 a agosto de 2019 para permitir contribuições para construção das normativas orientadoras do processo de avaliação de desempenho funcional, da construção do instrumento de avaliação e sua validação, bem como do recolhimento das informações quanto aos critérios e fatores de avaliação – definição dos aspectos profissionais e comportamentais – para os mais diversos encargos (funções) existentes no âmbito de atuação da Diretoria de Educação a Distância, a partir de equipes diversificadamente especializadas.

4) Conclusão: a conclusão e recomendações propostas são resultantes da análise das informações originadas a partir da aplicação do instrumento de avaliação de

desempenho funcional junto à Diretoria de Educação a Distância do IFB, ocorrida em estudo piloto, entre julho e agosto de 2019.

5.2 Método de Estudo

A pesquisa apresentada é caracterizada como estudo de caso descritivo, pois, conforme aponta Gil (2006), esse tipo de pesquisa visa a analisar características e opiniões de um grupo específico, no caso, bolsistas e colaboradores atuantes na Diretoria de Educação a Distância do IFB.

A pesquisa tem características de pesquisa-ação, isso devido ao fato de o autor estar envolto, cooperando e participando na resolução do problema apresentado, adequando-se, portanto, ao que aponta Gil (2008) para caracterizá-la.

No que se refere à pesquisa documental, foram utilizados documentos como: Manual de avaliação de desempenho (Apêndice A), planos e normas do IFB, legislação aplicável, memorandos, portarias e demais normativas internas e relatórios de gestão. Neste sentido, Gil (2008) considera a pesquisa documental similar à pesquisa bibliográfica. Conclui o autor que a principal diferença entre ambas é a natureza das fontes de estudo, já que a pesquisa documental, ao contrário desta última, utiliza materiais que ainda não foram analisados e que podem, ainda, a depender dos objetivos da pesquisa, ser reeditados.

A metodologia do tipo qualitativa utilizada, de acordo com Leopardi (2001, p. 28), acontece “[...] quando o interesse não está focalizado em contar o número de vezes em que uma variável aparece, mas sim que qualidade elas apresentam”. Preocupa-se, portanto, com a realização de uma compreensão mais aprofundada dos problemas, o que conseqüentemente acarreta possíveis explicações de certos comportamentos, atitudes e convicções sem, contudo, generalizar resultados, conforme aduz Fernandes (1991).

Tuckman (2005), de acordo com Bogdan e Biklen (1994), enumera cinco aspectos fundamentais da abordagem qualitativa: a) a situação natural constitui a fonte dos dados, sendo o investigador o instrumento-chave da recolha de dados; b) a sua primeira preocupação é descrever e só secundariamente analisar os dados; c) a questão fundamental é todo o processo, ou seja, o que aconteceu, bem como o produto e o resultado final; d) os dados são analisados intuitivamente, como se se reunissem, em conjunto, todas as partes de um *puzzle*; e) diz respeito essencialmente ao significado das coisas, ou seja, ao “porquê” e ao “o quê”

Para a coleta de dados da pesquisa, utilizou-se dados primários e secundários. Os dados primários são as delimitações estabelecidas pelos pesquisador e pelo grupo focal no decorrer do processo de construção do Manual de avaliação de desempenho, que se encontra no Apêndice A dessa dissertação – o qual contém os critérios e fatores de

avaliação, os aspectos comportamentais e profissionais para todas as funções e encargos existentes no âmbito da diretoria, bem como a metodologia de sua aplicação, ou seja, as diretrizes necessárias para o processo de avaliação. E, a partir da definição da delimitação deles, serão utilizados os dados que foram obtidos em decorrência dos resultados das análises após aplicação do instrumento de avaliação de desempenho, já na sua fase experimental.

Utilizou-se, ainda, o uso da técnica de observação direta intensiva, sendo esta definida como técnica de coleta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.

Ato contínuo, faz-se o uso técnico de observação direta extensiva – realizada geralmente por questionário que, no caso em tela, o próprio formulário da avaliação de desempenho como sendo instrumento de sua aplicação.

Além da observação, foi utilizado na presente pesquisa o questionário, que, segundo Zanella (2009, p. 110), “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas chamadas: descritivas, comportamentais ou preferenciais”, e tem por objetivo descrever perfis, conhecer comportamentos e opiniões.

O diagnóstico organizacional pressupõe, portanto, a observação e a aplicação de questionário (formulário de avaliação de desempenho) direto com perguntas fechadas. São escolhidos estes métodos pela facilidade, praticidade e confiabilidade que apresentam para obtenção de dados.

Para a definição do modo de aplicação do formulário de avaliação de desempenho, fez-se uso da forma censitária, ou seja, da população total interna de bolsistas atuantes junto à Diretoria, colaboradores em total de 77 (setenta e sete) que, até o início do segundo semestre de 2019, cumpriram requisitos dentre os quais o período de observação mínimo estipulado via Manual previsto no Apêndice A desta dissertação, no seu art. 7º, conforme a seguir:

O processo de avaliação de desempenho será efetuado semestralmente a todos os bolsistas da DEaD, exceto aos bolsistas professores mediadores, formadores e autores, que terão suas avaliações realizadas ao final de cada produto final entregue, se autores ou formadores, ou disciplina ministrada, caso mediadores. À exceção dos bolsistas professores mediadores, formadores e autores, o período de observação, para fins de avaliação de bolsista, deverá conter no mínimo 60 dias trabalhados. O período de observação para os bolsistas

professores mediadores, formadores e autores será logo após a assinatura do respectivo termo de compromisso, sem necessidade de cumprimento de dias mínimos para efeito de avaliação.

Portanto, não será aplicada nenhuma técnica de amostragem, uma vez que será considerada a população total daqueles que preenchem os requisitos previstos no Manual.

A interpretação dos dados é realizada a partir da análise de conteúdo. Bardin (2011) a define como estratégia em que o pesquisador busca a compreensão, o sentido, as características e estruturas das mensagens do emissor. A autora prevê três fases essenciais para a análise de conteúdo: primeiro a realização da pré-análise, após a exploração dos dados e, por fim, o tratamento dos resultados com a interpretação do pesquisador e suas inferências.

5.3 *Focus Group*

Para viabilidade do propósito da presente obra, optou-se previamente pela realização da técnica *focus group*, ou grupo focal, que se baseia na coleta de dados qualitativos através da interação de um grupo de discussão que permite a compreensão e aprofundamento sobre um determinado tema, conduzido por um pesquisador que, na condição de moderador, coordena de forma ativa todo o grupo, consoante Ribeiro e Newman (2012).

Essa técnica merece um destaque especial, pois viabilizou os insumos necessários para construção, validação e aprovação do Manual constante do Apêndice A da presente dissertação, bem como de seus anexos constantes dos Apêndices B e C desta. Inúmeras foram as reuniões para tanto, sempre com caráter participativo, colaborativo e democrático entre os membros – pessoas as quais compunham o que chamamos de equipe sistêmica da Diretoria.

O propósito da aplicação *do focus group* foi o de melhor atingir os objetivos deste estudo e conhecer as perspectivas desses intervenientes acerca da temática ao atuarem como coparticipantes e consistiu em reuniões regulares realizadas entre março de 2018 a julho de 2019, na sala de reuniões da Diretoria, com a participação da citada equipe sistêmica da Diretoria de Educação a Distância, que é composta pela diretora da DEaD em conjunto com seu coordenador geral e seus coordenadores geral-adjuntos, abrangendo as três etapas sugeridas por Oliveira e Freitas (1998): planejamento, condução das entrevistas e reuniões e verificação dos dados.

O que se pretendeu, a partir do *focus group*, foi a colheita de opiniões, pontos de vista, comentários e experiências vivenciadas pelos membros da equipe sistêmica da DEaD,

ainda o relato de situações de que tinham conhecimento com o enfoque de recolher informações e não o de avaliar.

Para esta obra, portanto, a técnica *focus group* foi fundamental para direcionamento das atividades, aprimoramento dos fatores e critérios de avaliação, nas suas especificidades, bem como as definições da técnica a ser utilizada com a validação dos aspectos profissionais e comportamentais para cada encargo existente na estrutura da diretoria.

5.4 Contexto dos participantes do estudo

Tendo em vista a proximidade profissional com a Diretoria de Educação a Distância do IFB, o pesquisador recorreu à Direção Geral e solicitou formalmente, conforme consta no Apêndice D, a autorização para a pesquisa, avisando-lhes da possibilidade de avaliação dos colaboradores constantes do seu quadro. Assim, foi deferido o pedido, como se apresenta no documento do Anexo A. São, portanto, os colaboradores da DEaD os participantes e a própria Diretoria o local do estudo aplicado.

O pesquisador é docente do IFB desde o ano de 2014 até os dias atuais e, atuando na Diretoria de Educação a Distância, foi, nos anos 2015 e 2016, coordenador do curso técnico em Administração, na modalidade EAD, pela rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação, executado pelo IFB. Nos anos 2016 e 2017 exerceu o encargo de Coordenador-Geral Adjunto de Administração na Educação a Distância do IFB. Em 2018 atuou na coordenação de projetos específicos de EAD, na Diretoria de Educação a Distância do IFB e, em 2019, exerceu o encargo de Coordenador de Polo EAD do campus São Sebastião do IFB.

5.5 Do Instrumento de avaliação

O instrumento de avaliação de desempenho proposto nesta dissertação foi delineado a partir de alguns marcos legais, conforme já relatado anteriormente. Um desses mecanismos legais é aquele disposto no §5º, do art. 15 da Resolução FNDE n.º 62, de 11 de novembro de 2011, conforme a seguir:

As instituições da Rede Federal de EPCT deverão elaborar instrumento próprio para a avaliação dos bolsistas envolvidos na implantação dos cursos, com aplicação de avaliações semestrais, sendo o seu resultado fator determinante para a permanência do bolsista em suas atividades (Brasil, 2011).

Para tanto, enfatiza-se que o presente autor realizou participação na elaboração da Resolução 32/2019 - RIFB/IFB, a qual aprovou as diretrizes para a Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília, Ciência e Tecnologia – IFB.

No que concerne à avaliação de desempenho, essa norma assim prevê, no seu art. 34:

Os bolsistas devem passar por avaliação de desempenho e monitoramento sistemático, conforme critérios da DEaD e dos programas ou projetos vinculados, devendo tais critérios serem previamente divulgados aos bolsistas. A avaliação de desempenho é um processo contínuo, realizado pela DEaD com a finalidade: I – mensurar o grau de contribuição de cada bolsista na consecução dos objetivos da DEaD/IFB e da unidade a que pertence; II – proporcionar visão integrada ao bolsista aos trabalhos realizados na DEaD e unidades, proporcionando melhoria da qualidade dos processos; III – incentivar o aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho por meio de *feedback*, visando ao aprimoramento profissional e autodesenvolvimento; IV – contribuir na indicação de ações de formação dos bolsistas para atender as necessidades institucionais; V – compor critérios de qualidade para aferir o desempenho do bolsista e fundamentar possível desligamento quando este não atender às necessidades institucionais previamente acordadas no Termo de Compromisso. A avaliação de desempenho dos bolsistas será feita com base em critérios e fatores que reflitam a qualidade do desenvolvimento das atividades acordadas em Termo de Compromisso. O formato de avaliação e a metodologia de mensuração dos resultados serão objeto de orientações e diretrizes internamente definidas pela DEaD e adequadas aos termos desta normativa. Em caso de o bolsista apresentar desempenho insuficiente na avaliação ou consecutivas ausências não justificadas na formação e encontros presenciais, poderá ter sua bolsa suspensa ou incorrer em desligamento. Os bolsistas que forem desligados por razões motivadas pela administração e aqueles que tiverem avaliação insuficiente, poderão ficar impedidos de atuar enquanto o edital para o qual concorreu estiver em vigência (Brasil, 2019).

Não obstante a norma supramencionada ter sido elaborada e aprovada durante a elaboração da presente pesquisa, ela tornou-se meio viável para implementação do instrumento de avaliação o qual se apresenta a seguir, fundamentando-o a partir das diretrizes aprovadas dentro da estrutura orgânica do IFB.

5.5.1 O Manual do processo de avaliação de desempenho funcional dos bolsistas e colaboradores da Diretoria de Educação a Distância – DEaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB

A presente pesquisa, a partir do seu objetivo e da metodologia utilizada, em ação interventiva, foi responsável pela elaboração do Manual do processo de avaliação de desempenho funcional dos bolsistas e colaboradores da Diretoria de Educação a Distância – DEaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB.

O Manual foi construído a partir de ampla discussão com a equipe sistêmica da DEaD, conforme já mencionado. As reuniões serviram para elencar as diretrizes deste documento, além de permitir a contribuição dos agentes especializados das mais diversas áreas, de forma a indicar os aspectos profissionais constantes do instrumento de avaliação para as peculiaridades de cada encargo de atuação.

Salienta-se que o método de avaliação de desempenho previsto no Manual é o de escalas gráficas, a partir da avaliação chefe-subordinado (*top-down*).

Andrade e Vilas Boas (2009), conforme já mencionado em capítulo anterior, entendem a avaliação chefe-subordinado como processo realizado pelo superior hierárquico (chefia imediata e avaliador) do subordinado (colaborador avaliado). O avaliado faz sua autoavaliação e, em ato contínuo, reúne-se com seus chefes para debater o próprio desempenho.

Maximiano (2016, p. 358) enfatiza a importância do gerente de linha quando da avaliação de desempenho:

“É ele quem administra diretamente e quem será responsabilizado na hierarquia acima pelo desempenho das pessoas de sua equipe”. Enfatiza que por parte do gerente de linha, a administração do desempenho compreende: definição de objetivos de desempenho; acompanhamento e avaliação do desempenho; fornecimento de *feedback* e, eventualmente, ação disciplinar.

No que se refere à autoavaliação, Ribas e Salim (2016, p. 181) a conceituaram como

sendo “avaliação feita pelo próprio avaliado com relação à própria performance”. Eles entendem, no entanto, que o ideal seja esse sistema de avaliação estar alinhado a outros, minimizando o forte viés e a falta de sinceridade que podem ocorrer.

Chiavenato (2010) a considera método moderno por proporcionar auto-direção das pessoas, maior participação do avaliado no seu próprio planejamento de desenvolvimento profissional, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

“O ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios a fim de evitar a subjetividade implícita no processo. Nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior. Nessas organizações se utiliza intensamente a autoavaliação do desempenho, na qual cada pessoa se avalia constantemente quanto a sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa” (Chiavenato, 2010, p. 245).

O Manual e os instrumentos de avaliação que comportam os aspectos profissionais e comportamentais da avaliação para todos os encargos de atuação junto à DEaD foram aprovados pela equipe sistêmica e, nesta pesquisa, encontram-se, por sua natureza documental, em que pese ter sido a atribuição de ação deste pesquisador em sua elaboração, junto aos Apêndices A e C, respectivamente.

No Manual, a avaliação de desempenho é conceituada como sendo um processo contínuo que permite ao atuante na Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília avaliar o seu desempenho profissional e aprimorar as suas habilidades pessoais e profissionais e à Instituição conhecer o potencial dele, estimular o aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho, possibilitar a interação entre avaliador e avaliado e contribuir na indicação de ações de formação visando ao aprimoramento profissional dos bolsistas.

O Manual elencou os objetivos da avaliação de desempenho funcional do bolsista EaD, quais sejam: mensurar o grau de contribuição de cada bolsista na consecução dos objetivos da DEaD/IFB e da unidade a que pertence; proporcionar visão integrada ao bolsista dos trabalhos realizados nas unidades da DEaD; possibilitar a identificação dos fatores que interferem no desempenho funcional; incentivar o aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho; permitir a interação entre avaliador e avaliado; contribuir na

indicação de ações de formação visando ao aprimoramento profissional dos bolsistas; estimular o autodesenvolvimento do bolsista; proporcionar aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados e prontidão no atendimento; compor os requisitos para permanência do bolsista; e oferecer informações para subsidiar decisões na área de Gestão de Pessoas da DEaD/IFB e em processos disciplinares ou de abertura de novos processos seletivos simplificados para composição da diretoria.

A partir das diretrizes constantes no Manual, a avaliação de desempenho funcional será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências exigidas aos bolsistas e necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, constam os seguintes fatores mínimos: produtividade no trabalho; conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao encargo na unidade de exercício da DEaD; trabalho em equipe; comprometimento com o trabalho; cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do encargo; qualidade técnica do trabalho; e capacidade de iniciativa.

O Manual, não obstante os diversos métodos de avaliação de desempenho – tradicionais e modernos – apresentados na presente pesquisa em seu referencial teórico, sob ampla discussão junto à equipe sistêmica da DEaD, definiu que os bolsistas e os colaboradores deverão ser avaliados na dimensão individual, a partir dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado e dos conceitos atribuídos pelo coordenador imediato. Para tanto, em seu Anexo A (Apêndice B desta dissertação), é possível visualizar a definição da coordenação imediata e sua respectiva responsabilidade no processo de avaliação de desempenho funcional dos bolsistas da DEaD.

Para a realização efetiva da avaliação de desempenho, o Manual previu as competências dos agentes envolvidos, conforme Quadro 13 a seguir:

Quadro 13 – Principais competências definidas no Manual para a efetivação da avaliação de desempenho

Principais competências definidas para a efetivação da avaliação de desempenho	
Comissão de avaliação de desempenho, estabelecida por meio de Portaria específica.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar todo o processo de avaliação dos bolsistas da DEaD/IFB; • Treinar e orientar os avaliadores e avaliados para realização do processo de avaliação; • Compilar e analisar o desempenho e o potencial dos bolsistas com base nos resultados das avaliações de

	<p>desempenho, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas ao desenvolvimento e à formação, melhorias de condições de trabalho e outros assuntos relacionados à gestão de pessoas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, controlar e executar o cronograma da avaliação de desempenho dos bolsistas; • Planejar, elaborar e encaminhar o relatório dos resultados de cada etapa da avaliação de desempenho e o resultado final do bolsista avaliado a seu respectivo coordenador e ao bolsista. • Planejar o processo de avaliação de desempenho, que deverá conter bases normativas e fundamentação sobre os fatores e critérios a serem avaliados e estar em conformidade com este regulamento; • Auxiliar o julgamento realizado pela Equipe Sistêmica da DEaD/IFB dos eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais. • Realizar ao final de cada ciclo avaliativo sua retroalimentação, qualificando-o após <i>feedback</i> aos avaliadores e avaliados por meio de relatório conclusivo circunstanciado da aplicação.
<p>Equipe Sistêmica DEaD/IFB, composta pela Direção da DEaD em conjunto com seu(s) coordenador(es) geral(is) e coordenadores geral-adjuntos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Receber e analisar os recursos interpostos aos resultados da avaliação de desempenho; • Sistematizar a avaliação de desempenho ora implantada via Manual a um processo contínuo de acompanhamento e aperfeiçoamento; • Resolver os casos omissos do Manual.
<p>A unidade de Gestão de Pessoas da DEaD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compilar e analisar os resultados globais das avaliações de desempenho dos bolsistas, visando subsidiar a Diretoria na elaboração e execução de políticas de gestão de pessoas
<p>Coordenador imediato – avaliador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar, quando convocado, juntamente com a comissão da avaliação de desempenho e avaliado, nos programas de formação para avaliação dos seus bolsistas;

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a avaliação de desempenho funcional dos bolsistas de sua responsabilidade, respeitando os prazos estabelecidos; • Realizar a retroalimentação com o bolsista avaliado, de posse do relatório emitido pela comissão de avaliação da DEaD, ao final de cada etapa do processo de avaliação de desempenho; • Disseminar, junto à sua equipe, os procedimentos, instrumentos e implicações decorrentes do sistema de avaliação de desempenho e a postura desejável dos envolvidos frente ao processo. • Apreciar os pedidos de reconsideração quanto aos resultados das avaliações individuais dos bolsistas de sua coordenação.
<p>Bolsista ou colaborador avaliado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o processo de avaliação de desempenho; • Participar, quando convocado, juntamente com comissão de avaliação de desempenho da DEaD e coordenador imediato (avaliador), dos programas de formação para avaliação; • Realizar a autoavaliação de desempenho, respeitando os prazos estabelecidos; • Analisar, juntamente com seu coordenador, o resultado de sua avaliação, ao final de cada etapa do processo de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor, tendo por base o Manual de avaliação constante do Apêndice A

Em definição, o Manual prevê que o processo de avaliação de desempenho funcional será efetuado semestralmente a todos os bolsistas e colaboradores da DEaD, exceto aos bolsistas professores mediadores, formadores e autores, que terão suas avaliações realizadas ao final de cada produto final entregue, se autores ou formadores, ou disciplina ministrada, caso mediadores.

Quanto ao período de observação, que é o lapso temporal mínimo necessário para percepção do desempenho, à exceção dos bolsistas professores mediadores, formadores e autores, pois será logo após a assinatura do respectivo termo de compromisso, sem necessidade de cumprimento de dias mínimos para efeito de avaliação, o período de observação, para fins de avaliação de bolsista, regra geral, deverá conter no mínimo 60 dias trabalhados.

O desligamento do colaborador ou bolsista, seja a pedido ou de ofício, independente de sua participação no processo de avaliação de desempenho funcional, poderá ocorrer a qualquer tempo, consoante interesse da Administração. Assim sendo, os bolsistas que forem desligados de ofício ou em virtude do resultado fraco ou insuficiente - obtido na avaliação de desempenho funcional - ficarão impossibilitados de assumir qualquer encargo na DEaD/IFB por um ano a contar da data de seu desligamento.

5.5.2 A metodologia da avaliação de desempenho prevista no Manual

A metodologia adotada no processo de avaliação de desempenho, sob a ótica de diferentes avaliadores, será:

- avaliação pela chefia imediata;
- avaliação pelo próprio bolsista – autoavaliação;

A avaliação pela chefia imediata compreenderá noventa por cento do valor total possível da nota, sendo dez por cento restantes para composição da nota da autoavaliação. Para tanto, a chefia imediata e o bolsista avaliado terão formulários próprios compostos com os fatores, levando em consideração as especificidades dos encargos constantes da estrutura da DEaD.

Os formulários contendo as descrições dos fatores de avaliação, divididos entre aspectos comportamentais e profissionais, encontram-se no Anexo B do Manual e, portanto, constante do Apêndice C desta obra.

O preenchimento do formulário de avaliação será realizado por meio eletrônico, visando facilitar o processamento de informações e a recuperação de dados de desempenho dos bolsistas.

O Manual prevê que as notas atribuídas aos fatores de avaliação nos formulários terão valores escalonados de 0 a 5, desprezando-se as casas decimais.

A nota de cada avaliação parcial será obtida adotando-se a soma aritmética dos valores atribuídos a cada fator de avaliação, que totalizará 100 pontos, sendo 50 para fatores de aspectos profissionais e 50 para os de aspectos comportamentais, sendo estes últimos fatores idênticos e aplicáveis a todos os encargos. Para a apuração da média final de cada período de observação serão considerados os seguintes pesos:

- Avaliação do coordenador imediato – peso = 90 (noventa);
- Autoavaliação – peso = 10 (dez);

A média de cada etapa de avaliação será obtida utilizando as notas das avaliações parciais, adotando a média ponderada dos valores atribuídos a cada avaliação parcial e os pesos previstos no Manual por meio da fórmula abaixo:

$$MF = \{[(\sum NFC_{1a20}) * 90] + [(\sum NFA_{1a20}) * 10]\} / 100$$

Onde:

MF = Média final de avaliação de cada período de observação;

NFC = Nota de cada fator de avaliação da chefia imediata;

NFA = Nota de cada fator de autoavaliação do bolsista;

Os conceitos e as faixas da avaliação parcial e final previstas no Manual são os seguintes, conforme Quadro 14:

Quadro 14 – Conceitos e faixas da avaliação parcial e final previstas no Manual

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao encargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao encargo.	75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do encargo, porém necessita de algumas orientações.	60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do encargo.	40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do encargo.	1 a 39 pontos

Fonte: Elaborado pelo autor, tendo por base o Manual de avaliação constante do Apêndice A

A partir dos resultados, o bolsista avaliado receberá, ao término de cada etapa, o resultado de sua avaliação de desempenho contendo o conceito, por fator, equivalente a média das duas fontes de avaliação. Já o coordenador imediato do bolsista avaliado receberá o relatório com o resultado, com o objetivo de realizar a retroalimentação e oferecer ao bolsista alternativas e caminhos para promover melhorias nos principais pontos consideráveis identificados, conforme Figuras 9, 10 e 11 a seguir:

Figura 9 – Modelo de relatório ao final da avaliação de desempenho – aspectos profissionais e comportamentais



Fonte: Elaborado pelo autor com a colaboração da equipe da DEaD

A partir da Figura 9, é possível compreender, dentre os aspectos profissionais e comportamentais previstos para cada função existe na DEaD, conforme Anexo B do Manual (Apêndice C), a soma de até 50 pontos para os aspectos profissionais e comportamentais, o que totaliza a soma de até 100 pontos para cada uma das avaliações: chefia imediata (avaliador) e autoavaliação (avaliado).

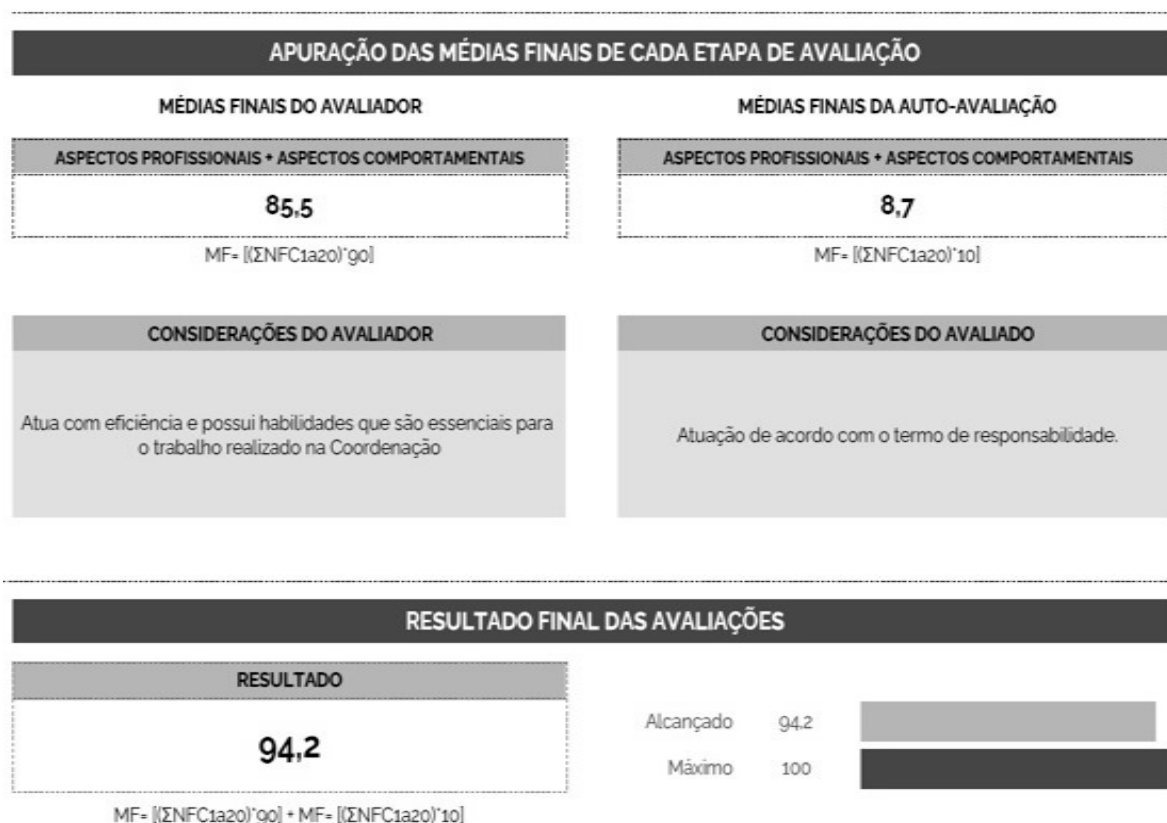
Contudo, consoante prevê a metodologia existente no Manual, haverá, consoante fórmula acima, a atribuição de pesos para ambas avaliações:

Avaliação do coordenador imediato – peso = 90 (noventa);

Autoavaliação – peso = 10 (dez).

Tal previsão é ilustrada na Figura 10 a seguir:

Figura 10 – Modelo de relatório ao final da avaliação de desempenho – apuração das médias finais de cada etapa de avaliação



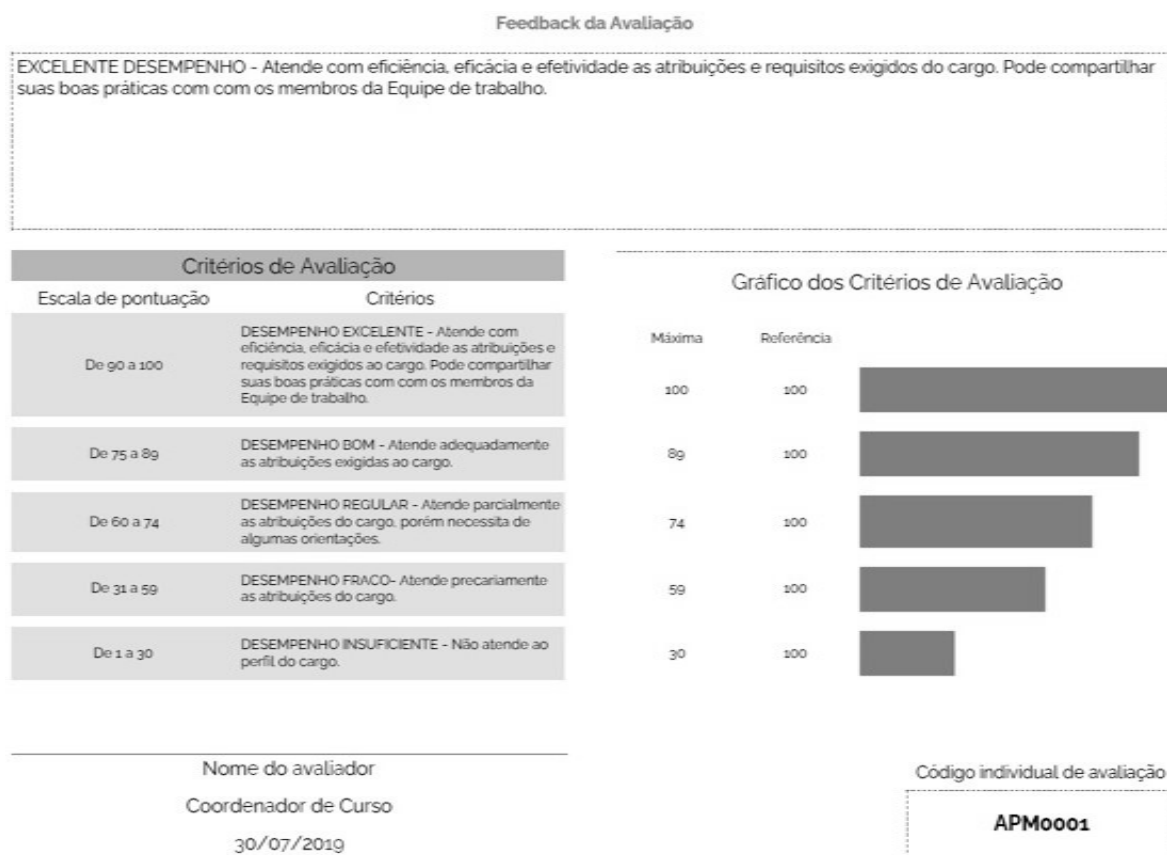
Fonte: Elaborado pelo autor com a colaboração da equipe da DEaD

O uso da retroalimentação é indicado e previsto no Manual, pois é um mecanismo de análise que propicia aos avaliados uma clara e precisa idéia do que se espera deles, informando-os de como estão desenvolvendo suas funções e como podem melhorar aqueles aspectos que ainda não atingiram o desempenho almejado.

O coordenador imediato do bolsista avaliado assume um papel de relevância nesse contexto, na medida em que deve ser capaz de perceber as necessidades e auxiliar no desenvolvimento do bolsista quanto às suas competências técnicas, habilidades pessoais e comportamentais.

Para tanto, a partir da avaliação com uso da forma eletrônica, há a possibilidade, conforme Figura 11 abaixo, de permitir o *feedback* da avaliação, a qual deverá ser assinada pela chefia imediata (avaliador), elencar os critérios de avaliação, possuir codificação individual. De posse do relatório, portanto, avaliador e avaliado dispõem de importante meio capaz de iniciar o processo de retroalimentação previsto.

Figura 11 – Modelo de relatório ao final da avaliação de desempenho – *feedback* da avaliação



Fonte: Elaborado pelo autor com a colaboração da equipe da DEaD

O Manual ainda prevê instrumentos de se permitir a defesa dos avaliados – pedido de reconsideração e recurso quanto aos resultados da avaliação.

Do resultado da avaliação de desempenho do bolsista caberá pedido de reconsideração à coordenação imediata ou recurso à Equipe Sistêmica da DEaD, devidamente fundamentados. Na hipótese de deferimento parcial ou indeferimento do pedido de reconsideração, caberá recurso à Equipe Sistêmica da DEaD/IFB que o julgará em última análise e dará ciência de seu resultado ao avaliado.

Quando o desempenho do bolsista for enquadrado como fraco ou insuficiente, à DEaD é reservado o direito de desligá-lo imediatamente do encargo no qual realizava atividades ou a submetê-lo a processo de formação, se imprescindível para manutenção das atividades regulares da DEaD.

Ainda, ficou determinado pelo Manual que a avaliação de desempenho funcional presente em seu objeto não inviabiliza o instrumento de avaliação da Rede Federal e deverá ser realizada, quando possível, de forma concomitante e complementar àquele sistema de

avaliação. Prevê também que a avaliação de desempenho funcional não restará prejudicada quando da descontinuidade de fomentos externos ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, a qual será aproveitada para novos fomentos, inclusive próprios, se houverem.

5.5.3 Os fatores de avaliação de desempenho funcional previstos no Manual

O Manual subdiviu, em seu anexo B (Apêndice C), os fatores de avaliação, os quais foram elencados em dois aspectos: profissionais e comportamentais. Eles são relacionados junto ao Apêndice C da presente obra.

Os **aspectos profissionais** visam permitir a aferição do desempenho da atividade em si, de acordo com cada encargo – função – realizado, diante das competências que lhe são necessárias. Significa dizer que para cada encargo ou atribuição, os aspectos profissionais serão diferentes a cada um deles, pois devem estar alinhados com atividades que serão requeridas aos ocupantes de cada uma das funções previstas no Manual, conforme relação constante do Quadro 15 a seguir:

Quadro 15 – Funções na DEaD previstas no Manual

• Apoio ao ensino	• Apoio administrativo
• Professor autor	• Professor mediador e formador
• Coordenador de curso	• Coordenador-Geral
• Coordenador-Geral Adjunto	• Orientador de Ensino e Aprendizagem
• Coordenador de polo	• Intérprete
• Jornalista	• Psicólogo
• Suporte técnico	• Desenvolvedor <i>web</i>
• Revisor de textos	• Diagramador
• Produtor multimídia	• Design instrucional

Fonte: Elaborado pelo autor, tendo por base o Manual de avaliação constante do Apêndice A

Portanto, para cada encargo acima, os aspectos profissionais trazem as suas respectivas atribuições – atividades aplicadas – as quais serão objetos da avaliação de desempenho funcional proposta.

Por outro lado, os **aspectos comportamentais** visam à aferição de determinados comportamentos considerados positivos para atuação junto à Diretoria de Educação a Distância do IFB. E, por isso, são relacionados de forma igual a todas as funções exercidas.

São os seguintes aspectos comportamentais que serão avaliados e estão previstos no Manual:

- **Credibilidade e confiança:** As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
- **Capacidade de resolver problemas:** Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
- **Comportamento ético:** Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
- **Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais:** Assume tarefas e suas implicações e/ou consequências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
- **Conhecimento do trabalho:** Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
- **Adaptabilidade:** Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
- **Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários:** Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
- **Organização:** Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.

- Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
- Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

Assim, tanto os aspectos profissionais e comportamentais – em 10 critérios de avaliação distintos – prevêm pontuação total igual: 50 pontos, ou seja, nota de 0 a 5 pontos por cada critério avaliado, conforme Quadro 16 a seguir:

Quadro 16 – Critérios para aferição de desempenho previstos no Manual

CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO		
INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

Fonte: Elaborado pelo autor, tendo por base o Manual de avaliação constante do Apêndice A

Neste sentido, somando-se a pontuação máxima de até 50 pontos para os aspectos profissionais, mais os demais 50 pontos referentes aos aspectos comportamentais, é possível obter a nota máxima de 100 pontos.

5.5.4 A responsabilidade na avaliação prevista no Manual

O Manual traz consigo a definição da coordenação imediata e sua respectiva responsabilidade no processo de avaliação de desempenho funcional dos bolsistas da DEaD.

Embora esteja prevista a autoavaliação, com seu respectivo peso, a coordenação imediata é responsável pela avaliação do colaborador, sendo esta determinada junto ao Anexo A do Manual, constante do Apêndice B desta pesquisa.

5.6 Fase experimental da Avaliação de Desempenho Funcional junto à Diretoria de Educação a Distância – DEaD do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB

Para a fase experimental de aplicação da avaliação de desempenho junto à DEaD, a metodologia e características propostas pelo Manual foram consideradas, exceto: formulário eletrônico e autoavaliação.

Não obstante a importância do formulário eletrônico e, claro, da autoavaliação com seu respectivo peso, a intenção da aplicação, em fase experimental, era de validar todo o instrumento de avaliação, sobretudo os regramentos presentes no Manual, os critérios de avaliação e os aspectos comportamentais e profissionais presentes em cada encargo ou função.

Cabe ressaltar, para a sua fase experimental, foi utilizada a forma excepcionada pelo Manual, qual seja o preenchimento manual dos formulários, em caráter experimental, com previsão de apenas avaliação realizada pela chefia imediata, de forma a visualizar a percepção quanto aos fatores de avaliação previstos.

Essa excepcionalidade quanto ao preenchimento dos formulários foi prevista no Manual, conforme a seguir:

Art. 14. O preenchimento do formulário de avaliação será realizado por meio eletrônico, visando facilitar o processamento de informações e a recuperação de dados de desempenho dos bolsistas.

Parágrafo único. Excepcionalmente, poderá ser realizado o preenchimento manual do formulário de avaliação impresso, sendo posteriormente digitalizado para o processamento eletrônico no Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional.

Salienta-se que os formulários impressos tiveram, posteriormente, processamento eletrônico, o que permitiu a análise dos dados e informações constantes do próximo capítulo.

6. Análise, interpretação e discussões dos dados e resultados

Este capítulo propõe-se a analisar e discutir os dados obtidos por meio da aplicação da avaliação de desempenho funcional, ocorrida junto à Diretoria de Educação a Distância do IFB, no período compreendido entre 26/07/2019 e 08/08/2019, realizada com o objetivo de responder ao problema de pesquisa desta investigação e permitir ser instrumento de viabilidade para alcance dos objetivos geral e específicos propostos.

Para tanto, é razoável relembrar o método de avaliação de desempenho utilizado, qual seja o de escalas gráficas, que é o método pelo qual uma tabela com duas entradas é utilizada para realizar a avaliação. A tabela tem, nas suas linhas, os fatores de avaliação e, nas colunas, os graus de avaliação de desempenho (Chiavenato, 2010).

Desta forma, os fatores de avaliação devem ser bem escolhidos pela organização, segundo o mesmo autor. Devem agregar valor ao processo, ou seja, os fatores escolhidos precisam ser valorizados em todos os cargos da organização. Nesse método, as pessoas são avaliadas de acordo com fatores previamente definidos e graduados. Cada fator deve ser definido com uma descrição simples e bastante objetiva do que será avaliado – quanto mais bem definido o fator, melhor será a mensuração que ele trará.

Para Chiavenato (2010, p. 249), “cada fator é dimensionado para retratar uma gama ampla de desempenho: desde o desempenho fraco ou insatisfatório, até um desempenho ótimo ou excelente. Entre os extremos, existem várias alternativas intermediárias”.

O mesmo autor esclarece que após definidos os fatores de avaliação, o próximo passo é a definição de quais serão os graus de avaliação para, posteriormente, definir qual será a escala de variação.

Os fatores de avaliação, os graus de avaliação e a escala de variação foram explicados no capítulo anterior e previstos junto ao Manual constante do Apêndice A e seus anexos constantes dos Apêndices B e C. E são nestes apêndices, como resultado da pesquisa, que se encontra a proposta do instrumento de avaliação.

Dadas as informações iniciais, passa-se à análise, interpretação e discussão dos dados e resultados os quais são frutos da aplicação do instrumento previsto no Manual, na dimensão de avaliação pela chefia-imediata, consoante a responsabilidade definida e prevista no Anexo A do Manual (Apêndice B).

Em síntese, foram realizadas 77 avaliações, sendo estas avaliadas por 12 avaliadores, que foram responsáveis pelas avaliações de 17 encargos (funções) existentes naquele período, consoante mostram a Tabela 1 e o Gráfico 1 a seguir:

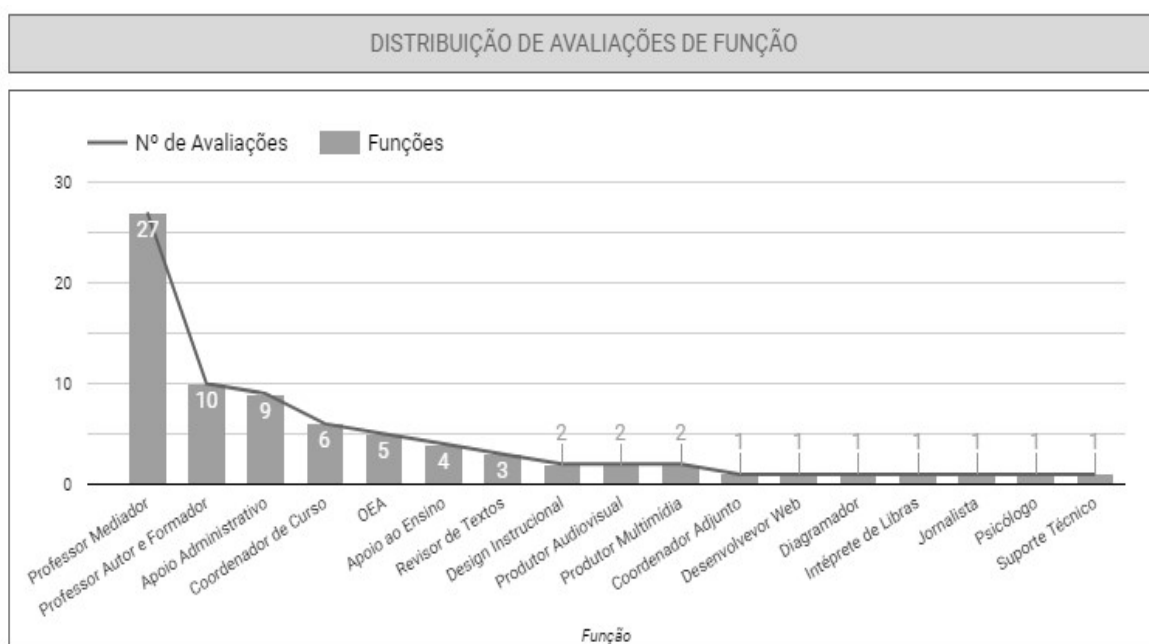
Tabela 1 – Avaliação de desempenho realizada junto à DEaD por quantidade, número de avaliadores e funções.

Total de avaliações		Função	Qtde de avaliações
77		1. Professor Mediador	27
		2. Professor Autor e Formador	10
		3. Apoio Administrativo	9
		4. Coordenador de Curso	6
		5. OEA	5
		6. Apoio ao Ensino	4
		7. Revisor de Textos	3
		8. Design Instrucional	2
		9. Produtor Audiovisual	2
		10. Produtor Multimídia	2
		11. Coordenador Adjunto	1
		12. Desenvolvedor Web	1
		13. Diagramador	1
		14. Intérprete de Libras	1
		15. Jornalista	1
		16. Psicólogo	1
		17. Suporte Técnico	1

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

A partir do Gráfico 1 abaixo é possível melhor ilustrar a distribuição de avaliações por funções constantes da Tabela 1, vejamos:

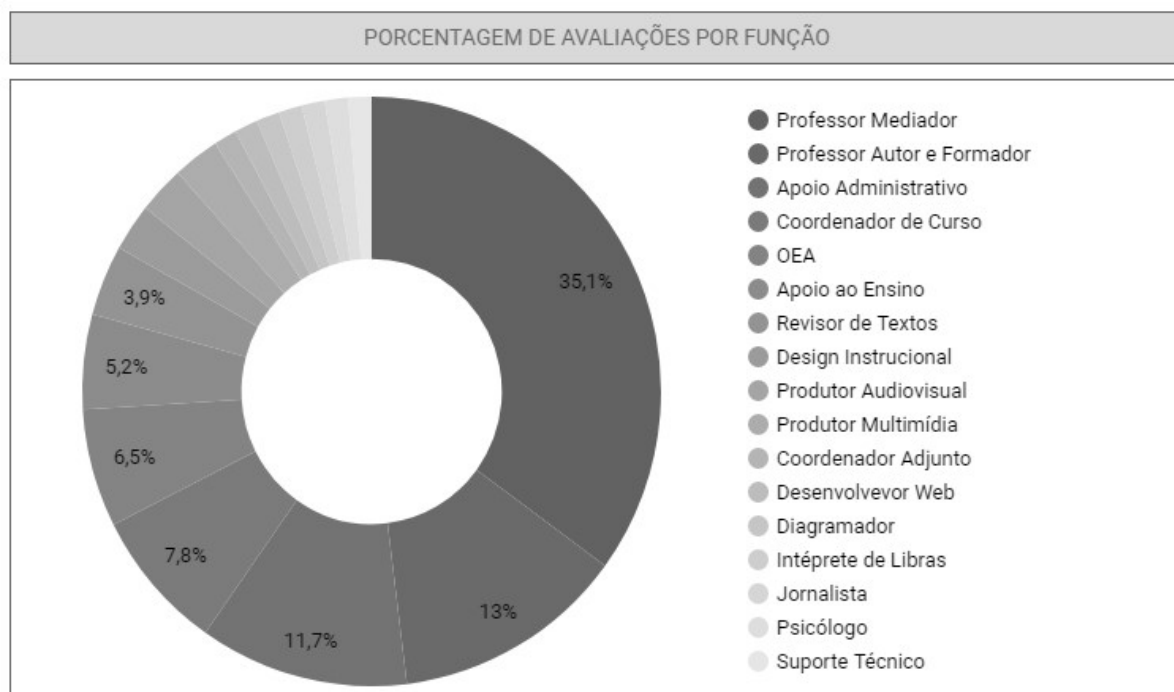
Gráfico 1 – Distribuição de avaliações por função



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

A partir dos números de avaliações realizadas por função, com base na Tabela 1, é possível trazer à baila o seu percentual individualizado por encargos, consoante ilustra o Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 – Porcentual de avaliações por função

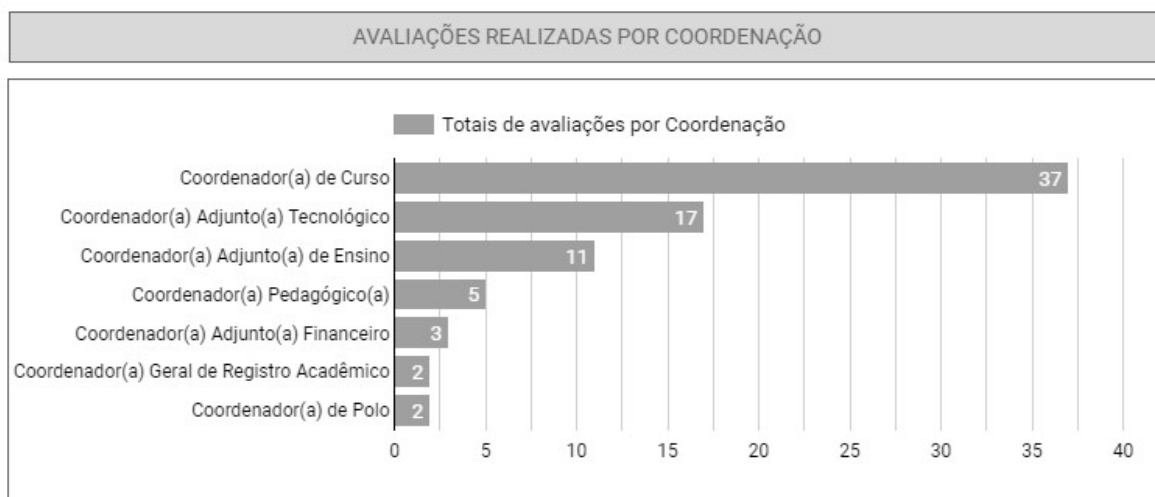


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

A quantidade de avaliações foi alcançada em acordo com o previsto no Manual de avaliação de desempenho para o período de observação – lapso temporal mínimo necessário para percepção do desempenho. Há nele a previsão de que à exceção dos bolsistas professores mediadores, formadores e autores, pois estes são avaliados logo após a assinatura do respectivo termo de compromisso, sem necessidade de cumprimento de dias mínimos para efeito de avaliação, o período de observação, para fins de avaliação de bolsista em quaisquer dos demais encargos, regra geral, deverá conter, no mínimo, 60 dias trabalhados.

Foram, portanto, 12 avaliadores distribuídos em diversas coordenações a realizar o procedimento da avaliação de desempenho (cinco coordenadores de cursos, um coordenador-geral adjunto tecnológico, um coordenador-geral adjunto de ensino, um coordenador pedagógico, um coordenador-adjunto financeiro, um coordenador-geral de registro acadêmico e dois coordenadores de polo) na condição de chefe-imediato, conforme se depreende do Gráfico 3:

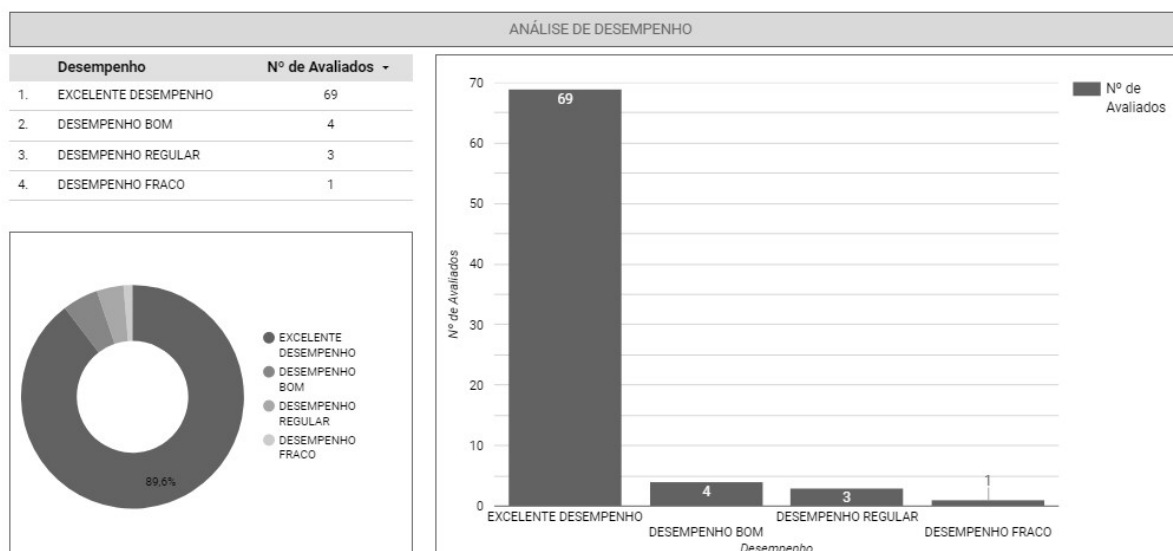
Gráfico 3 – Avaliações realizadas por nível de coordenação



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

Em relação ao desempenho dos avaliados, o Gráfico 4 traz uma visão geral de como se deram as avaliações ao evidenciar que tiveram excelente desempenho a grande maioria dos colaboradores, 69, o que representa 89,6%, enquanto tiveram desempenhos considerados bom, regular e fraco as quantidades de colaboradores 4, 3 e 1, respectivamente.

Gráfico 4 – Visão geral da avaliação de desempenho realizada



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

Para melhor compreensão da definição do atingimento dos desempenhos evidenciados, é de bom alvitre relembrar o constante dos Quadros 14 e 16 supramencionados no capítulo anterior, consoante previsão do Manual:

Quadro 14 – Conceitos e faixas da avaliação parcial e final previstas no Manual

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao encargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao encargo.	75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do encargo, porém necessita de algumas orientações.	60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do encargo.	40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do encargo.	1 a 39 pontos

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Manual de avaliação constante do Apêndice A

O Manual subdividiu, em seu anexo B (Apêndice C da presente obra), os fatores de avaliação, os quais foram elencados em dois aspectos: profissionais e comportamentais. Eles são relacionados junto ao Apêndice C da presente obra.

Assim, conforme já visto no capítulo anterior, tanto os aspectos profissionais quanto os aspectos comportamentais – com 10 critérios de avaliação distintos em cada – prevêm pontuação total igual: 50 pontos, ou seja, nota de 0 a 5 pontos por cada critério avaliado, conforme relembramos o Quadro 16 já mencionado no capítulo pretérito:

Quadro 16 – Critérios para aferição do desempenho previstos no Manual

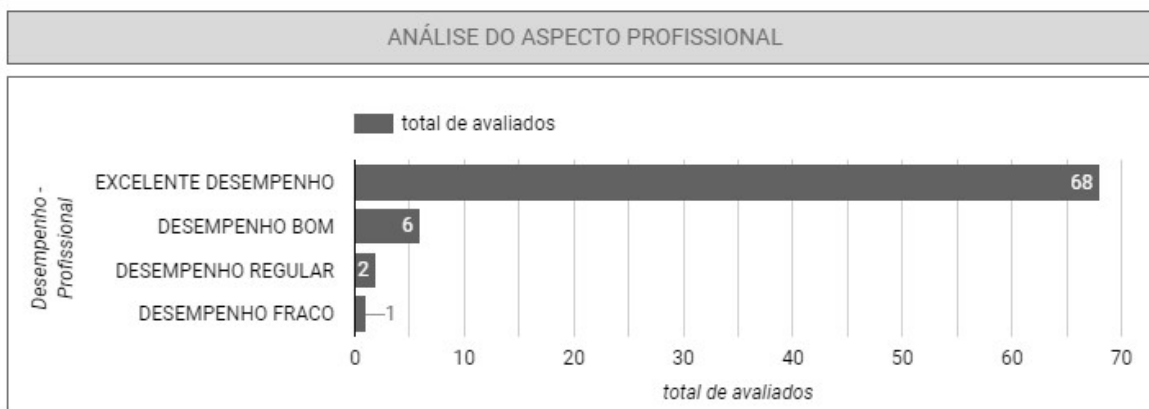
CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO		
INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Manual de avaliação constante do Apêndice A

Neste sentido, somando-se a pontuação máxima de até 50 pontos para os aspectos profissionais, mais os demais 50 pontos referentes aos aspectos comportamentais, é possível obter a nota máxima de 100 pontos.

Os Gráficos 5 e 6 traduzem bem a distinção entre os aspectos profissionais atribuídos a cada função existente na DEaD e os aspectos comportamentais comuns a todos os encargos, e permitem a visualização, por aspecto, do desempenho alcançado:

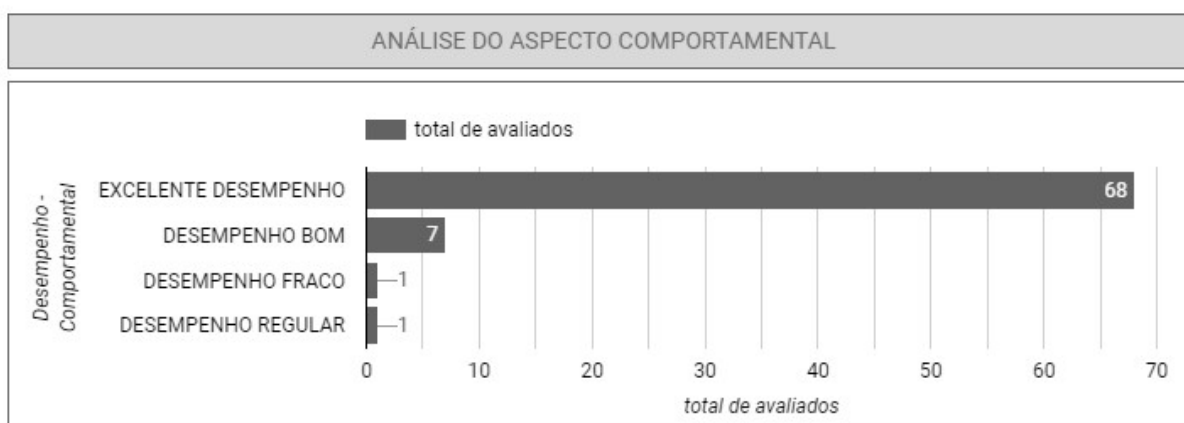
Gráfico 5 – Análise do aspecto profissional



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

No que concerne ao aspecto profissional, a distribuição ficou em 68 avaliados com excelente desempenho, 6 com desempenho bom, 2 com desempenho regular e apenas 1 com desempenho fraco. Não foram encontrados, portanto, avaliados com desempenho insuficiente neste aspecto.

Gráfico 6 – Análise do aspecto comportamental

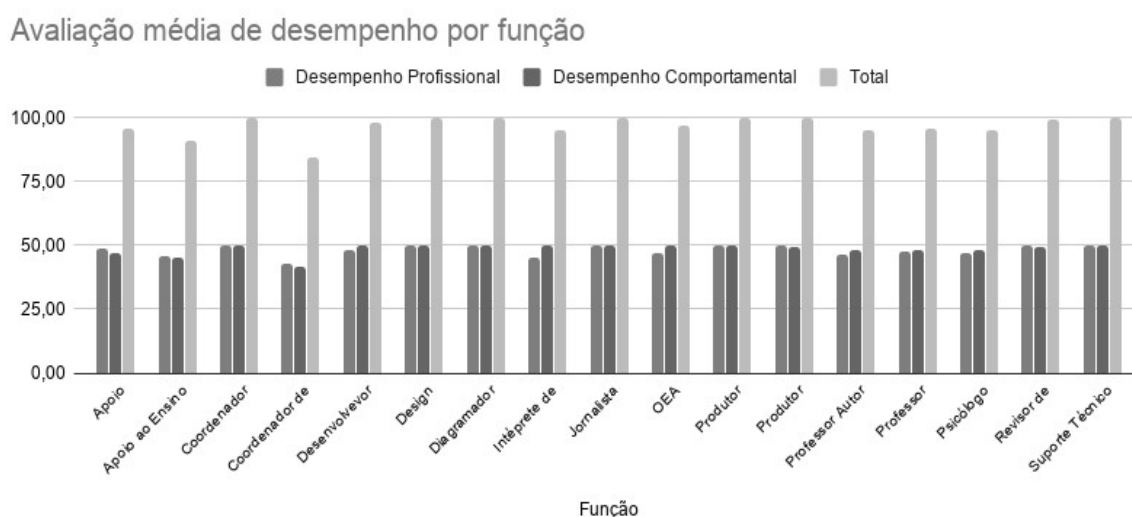


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

Por sua vez, já no que se refere ao aspecto comportamental, a distribuição também ficou em 68 avaliados com excelente desempenho, 7 com desempenho bom, 1 com desempenho regular e 1 com desempenho fraco. Não foram encontrados, portanto, avaliados com desempenho insuficiente, também neste aspecto.

De forma a detalhar os dados constantes da avaliação de desempenho funcional, ainda referentes aos aspectos profissionais e comportamentais, lembrando que estes são iguais e constantes para todas as funções e aqueles específicos e únicos para cada encargo. Assim, o atingimento médio de pontos de todos os avaliados por função podem ser visualizados no Gráfico 7 apresentado a seguir:

Gráfico 7 – Avaliação média de desempenho por função



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

É possível notar a avaliação média para cada um dos 17 encargos avaliados. Ainda, foi possível evidenciar a média em relação aos dois aspectos – profissional (barras azuis) e comportamental (barras vermelhas) e, claro, ao final, a média total da avaliação quando somadas as avaliações médias de ambos para cada encargo, consoante barras amarelas.

Esses dados ilustrados no Gráfico 7 são detalhados na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Avaliação média de desempenho por função

Ordem	Função	Desempenho Aspecto Profissional	Desempenho Aspecto Comportamental	Total
1	Apoio Administrativo	48,44	46,89	95,33
2	Apoio ao Ensino	45,75	45,00	90,75
3	Coordenador Adjunto	50,00	50,00	100,00
4	Coordenador de Curso	42,83	41,33	84,17
5	Desenvolvedor Web	48,00	50,00	98,00
6	Design Instrucional	50,00	50,00	100,00
7	Diagramador	50,00	50,00	100,00
8	Intéprete de Libras	45,00	50,00	95,00
9	Jornalista	50,00	50,00	100,00

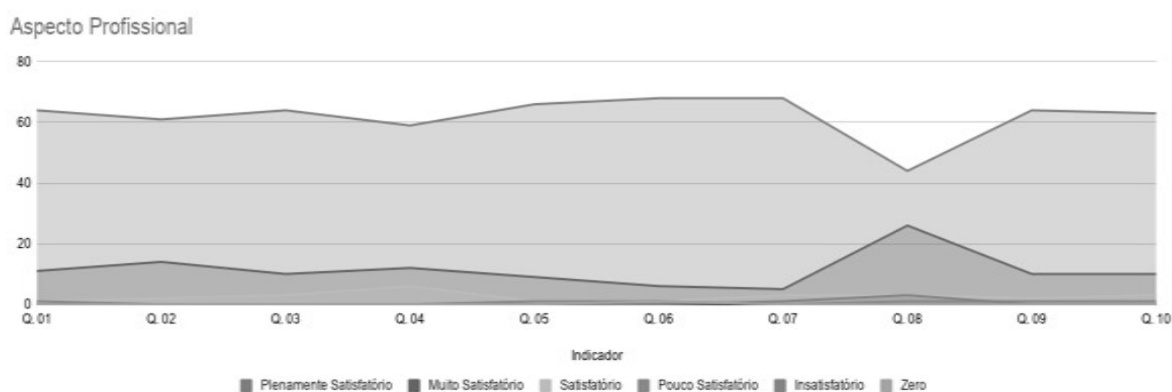
10	OEA – Orientador de Ensino e Aprendizagem	46,80	49,80	96,60
11	Produtor Audiovisual	50,00	50,00	100,00
12	Produtor Multimídia	50,00	49,50	99,50
13	Professor Autor e Formador	46,60	48,30	94,90
14	Professor Mediador	47,48	48,11	95,59
15	Psicólogo	47,00	48,00	95,00
16	Revisor de Textos	50,00	49,33	99,33
17	Suporte Técnico	50,00	50,00	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

Em uma análise mais minuciosa, adentrando aos fatores de avaliação constantes em cada aspecto – comportamental e profissional – para todos os 17 encargos, em relação aos critérios para aferição do desempenho, pontuados, conforme visto no Quadro 16 supra, em uma escala de 0 a 5, é possível, em nível mais aprofundado, compreender os resultados da avaliação.

Seguem abaixo os resultados para, primeiramente, os aspectos profissionais. As informações não são tão detalhadas porque para cada encargo, consoante já dito, há fatores de avaliação específicos, todos constantes do anexo B do Manual (Apêndice C). Para esses, optou-se por trazer a nomenclatura de questões de 1 a 10 como fatores de avaliação constantes para os aspectos profissionais, conforme Gráfico 8.

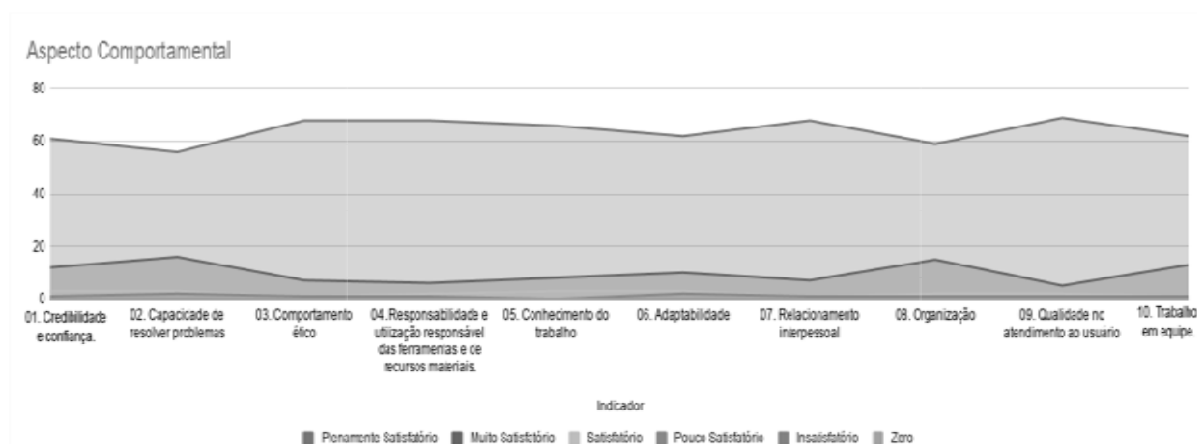
Gráfico 8 – Avaliação por fatores de avaliação constantes dos aspectos profissionais



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

Por sua vez, mais bem detalhados, com riqueza de informação por se tratarem de iguais fatores de avaliação constantes para todos os encargos, seguem os resultados para os aspectos comportamentais, consoante Gráfico 9.

Gráfico 9 – Avaliação por fatores de avaliação constantes dos aspectos comportamentais



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

A Tabela 3 a seguir traz consigo, detalhadamente, a distribuição da avaliação de acordo com os fatores de avaliação referentes aos aspectos comportamentais, sendo, nesta ordem, indicados abaixo – 1. Credibilidade e confiança; 2. Capacidade de resolver problemas; 3. Comportamento ético; 4. Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais; 5. Conhecimento do trabalho; 6. Adaptabilidade; 7. Relacionamento interpessoal; 8. Organização; 9. Qualidade no atendimento ao usuário; 10. Trabalho em equipe.

Tabela 3 – Distribuição da avaliação de acordo com os fatores de avaliação constantes dos aspectos comportamentais

Indicador	Fatores de avaliação constantes dos aspectos comportamentais									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plenamente Satisfatório	61	56	68	68	66	62	68	59	69	62
Muito Satisfatório	12	16	7	6	8	10	7	15	5	13
Satisfatório	3	3	1	2	3	3	1	2	2	1
Pouco Satisfatório	1	2	1	1	0	2	1	1	1	1
Insatisfatório	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de avaliações	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

Depreende-se das informações resultantes deste projeto piloto de aplicação do instrumento de avaliação de desempenho junto à Diretoria de Educação a Distância do IFB

que o desempenho da equipe em geral é, em média, de nível excelente – nível alcançado por 89,6% dos avaliados.

Para tal nível alcançado, acredita-se que a equipe é entrosada, tem domínio dos aspectos profissionais para cada função existente na estrutura da DEaD e, também, em grau comportamental, reconhece o que se espera dela – e esse reconhecimento é assimilado pelos membros da equipe.

Esse resultado também reflete o sistema de recrutamento e seleção de colaboradores para atuarem junto à DEaD, que é realizado mediante editais de processos seletivos os quais cumprem suas funções: recrutar o máximo de candidatos que preencham os pré-requisitos para atuação em cada encargo e selecionar aqueles que demonstram, em critérios objetivos, maior competência e experiência para exercício em cada função.

Apesar de não ser objeto do resultado dos dados na presente discussão, é de bom alvitre ressaltar que o sistema de recrutamento e seleção do IFB para atuação junto à DEaD costuma atrair e selecionar, em sua maioria, candidatos em nível de pós-graduação *lato sensu* (especialização), e não é raro encontrar professores com nível de formação em pós-graduação *stricto sensu* (mestres e doutores).

Contudo, chama a atenção, claro, o alto grau de resultados positivos atingido pela equipe como um todo.

Caso a DEaD tenha levado em consideração o preparo e treinamento para a boa aplicação do instrumento de avaliação de desempenho, é possível concluir que a equipe teve a maturidade para aborção de mais esse procedimento dentro da Diretoria e, não menos importante, assimilou a importância das competências dos avaliadores e avaliados no processo de avaliação. Neste contexto, a partir dos resultados expostos, estamos diante de uma equipe de alto desempenho ou rendimento, com pessoas com grau de maturidade avançado para entrega das tarefas e que são responsáveis determinantes – enquanto capital intelectual – para o crescimento da Diretoria na estrutura do IFB com o alcance dos objetivos a que esta se propõe.

Não obstante a consideração de uma equipe, de fato, de alto desempenho, é preciso realizar uma reflexão para algumas etapas do processo avaliativo que, caso não tenham sido observadas, podem ter direcionado o resultado do processo avaliativo para uma situação divergente da vivenciada dentro da Diretoria.

Para melhor ilustrar essa reflexão, voltamos aos prós e contras já mencionados nesta obra de um processo de avaliação de desempenho que se utiliza do método

tradicional de avaliação de desempenho por escalas gráficas, que é o evidenciado no presente estudo de caso.

Quadro 5 – Avaliação de desempenho por escalas gráficas – prós e contras

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR ESCALAS GRÁFICAS – PRÓS E CONTRAS	
Prós:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação. • Simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização. • Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos. • Facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários. • Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado.
Contras:	<ul style="list-style-type: none"> • Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho. • Produz efeito de generalização (<i>hallo efect</i>): se o avaliado recebe bom em um fator, provavelmente receberá bom em todos os demais fatores. • Peca pela categorização e homogeneização das características individuais. • Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado. • Rigidez e reducionismo no processo de avaliação. • Nenhuma participação ativa do colaborador avaliado. • Avalia apenas o desempenho passado. • Favorece o erro de tendência central. • Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência dos avaliadores. • Tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.

Fonte: Ribas e Salim (2016, pág. 171)

Com base nesse Quadro 5, sobretudo quanto aos “contras” em se utilizar as escalas gráficas, fica clara a importância quanto ao esclarecimento e assimilação das competências de cada envolvido no processo de avaliação, sobretudo no que concerne aos avaliadores.

O próprio Manual de avaliação constante do Apêndice A preocupou-se com as competências dos avaliadores no processo de avaliação ao prever que a eles competem: I – participar, quando convocado, juntamente com a comissão da avaliação de desempenho e

avaliado, nos programas de formação para avaliação dos seus bolsistas; II – realizar a avaliação de desempenho funcional dos bolsistas de sua responsabilidade, respeitando os prazos estabelecidos; III – realizar a retroalimentação com o bolsista avaliado, de posse do relatório emitido pela Comissão de Avaliação da DEaD, ao final de cada etapa do processo de avaliação de desempenho; IV – disseminar, junto à sua equipe, os procedimentos, instrumentos e implicações decorrentes do sistema de avaliação de desempenho e a postura desejável dos envolvidos frente ao processo; V – apreciar os pedidos de reconsideração quanto aos resultados das avaliações individuais dos bolsistas de sua coordenação.

Significa compreender que, se bem observadas essas competências quando do processo de avaliação, os dados e resultados desta obra traduzem o êxito na avaliação de desempenho ao caracterizar uma equipe de alto desempenho formada por membros, em sua maioria, de alto rendimento.

Todavia, caso não observadas as competências supramencionadas e previstas no Manual, esse alto rendimento pode refletir erros e distorções cometidos na avaliação de desempenho, os quais, se presentes para o estudo de caso em tela, podem ter sido capazes de superdimensionar o alto desempenho dos avaliados. Para esse novo contexto, sugere-se que são os seguintes para tal feito: Efeito Halo (generalização), leniência, efeito recenticidade ou falta de memória, avaliação congelada ou força do hábito, falta de técnica, desvalorização da avaliação e falsidade. Relembremo-nos dos conceitos – somente destes citados – em novo Quadro 17 a seguir, dentre os diversos elencados no Quadro 11, localizado no capítulo 4.

Quadro 17 – Principais erros e distorções cometidos na Avaliação de Desempenho que podem destacar níveis de alto desempenho

Principais erros e distorções cometidos na Avaliação de Desempenho que podem destacar níveis de alto desempenho	
Efeito Halo (generalização)	Tendência de nivelar o julgamento de uma pessoa por cima ou por baixo. O avaliador generaliza um aspecto do desempenho, bom ou ruim, e aplica para todos os quesitos.
Leniência	O avaliador apresenta-se pouco rigoroso na avaliação, atribuindo, geralmente, notas muito altas nos itens avaliados por minimizar os erros do avaliado. Também denominado de indulgência, condescendência e complacência.
Recenticidade (falta de memória)	O avaliador atém-se apenas aos últimos acontecimentos; a avaliação fica viciada, pois situações recentes de erros ou

	acertos interferem exageradamente na avaliação.
Avaliação congelada (força de hábito)	O avaliador mantém o mesmo padrão de avaliação, avaliando o funcionário do mesmo jeito e com os mesmos conceitos em todas as avaliações.
Falta de técnica	O avaliador age apenas pelo bom senso por desconhecer as técnicas de avaliação e as técnicas utilizadas na rotina de trabalho do colaborador avaliado.
Desvalorização da avaliação	O avaliador não considera a avaliação algo importante e a desvaloriza; esta atitude compromete a fidedignidade das notas e do resultado do processo avaliativo.
Falsidade	O avaliador distorce ou oculta propositalmente dados sobre o julgamento do avaliado, objetivando favorecê-lo ou prejudicá-lo.

Fonte: Adaptado de Ribas e Salim (2016, pp. 181-184)

Por participar de todo o processo de avaliação, este autor opina, entre as duas percepções reflexivas acima, pela primeira: de que os resultados da análise dos dados destacam que houve o êxito na avaliação de desempenho ao caracterizar uma equipe de alto desempenho formada por membros, em sua maioria, de alto rendimento.

Significa dizer que, na visão deste autor, potenciais erros e distorções cometidos durante o processo de avaliação de desempenho que podem destacar níveis de alto desempenho, consoante os acima conceituados, ainda que possivelmente presentes neste estudo de caso, não tiveram tamanho poder a ponto de distorcer todo o processo avaliativo ao indicar nível de desempenho não real ou não condizente com o que se vivencia naquela DEaD.

São, por fim, os resultados contextualizados da análise dos dados registrados por este autor.

7. Proposta de trabalho futuro

7.1 Plano de intervenção

Os resultados a que esta pesquisa chegou, após a análise dos dados, servem de diagnóstico para a elaboração da proposta de projeto interventivo. A partir deles, portanto, consoante os objetivos estratégicos da Diretoria de Educação a Distância (DEaD), é possível vislumbrar o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho agora presente junto àquela diretoria.

Os resultados apresentados no capítulo anterior demonstram positivamente o alcance do objetivo geral da pesquisa, qual seja construir o regimento e instrumentalizar o processo de avaliação de desempenho funcional de bolsistas e colaboradores da Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília.

Ressalta-se, outrossim, que os objetivos específicos também foram atingidos, uma vez elaborado o Manual de Avaliação de Desempenho Funcional aplicado à DEaD do IFB contendo objetivos e finalidades, diretrizes, metodologia, fatores e critérios de avaliação de acordo com os encargos existentes naquele setor.

Além disso, a partir dos resultados da análise dos dados no capítulo pretérito, percebeu-se como positiva a interação entre avaliador e avaliado, bem como a contribuição que as informações constantes do capítulo anterior trazem para direcionamentos às ações de treinamento e desenvolvimento, visando ao aperfeiçoamento profissional dos bolsistas.

Contudo, também a partir daquela análise, percebe-se que alguns objetivos específicos, para efetividade, requerem um aprimoramento do processo avaliativo, sobretudo para fornecer melhores oportunidades e condições de participação a todos os bolsistas da EaD, quando da aplicação da avaliação, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, do outro, os objetivos individuais.

Sugere-se, portanto, o aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho funcional para que este seja capaz de: controlar e garantir a qualidade do processo de ensino e aprendizagem da Educação a Distância do IFB; permitir a integração das áreas com subsídios oriundos do sistema avaliativo para viabilizar às unidades a promoção de melhor planejamento das atividades; melhor distribuir e sistematizar o trabalho e o aperfeiçoamento organizacional. Este contexto poderá acarretar a minimização dos custos, a racionalização dos procedimentos e, conseqüentemente, a otimização dos resultados de gestão.

O capítulo anterior também abordou a possibilidade de existência de fragilidades decorrentes quando ausente formação específica que capacite os envolvidos para uma postura desejável frente ao processo avaliativo. Ainda, apontou algumas fragilidades do método tradicional de avaliação de desempenho por meio de escalas gráficas.

Vale lembrar que, na fase experimental, a avaliação de desempenho se deu apenas pela chefia-imediata, embora prevista a autoavaliação no Manual, a partir de formulários impressos, consoante explicadas as razões no capítulo metodológico para tais feitos.

De forma a inibir a possibilidade de surgimento dos potenciais erros e distorções mencionados nos resultados da pesquisa para sua fase experimental, sugere-se a proposta de trabalho futuro – em plano interventivo – com os objetivos concretos e claros a seguir:

Objetivo geral:

1. Aprimorar o processo de avaliação de desempenho funcional existente junto à DEaD do IFB.

Objetivos específicos:

1. Readequar o Manual constante do Apêndice A para que preveja não somente a avaliação da chefia imediata (avaliador) e autoavaliação (avaliado), mas também de demais atores no processo (pares, chefia-imediata, subordinados, alunos e o próprio avaliado). Esta ampliação do escopo dos avaliadores vai ao encontro do método moderno de avaliação 360 graus, ainda que este se utilize para tanto dos parâmetros, fatores, metodologias, critérios e demais diretrizes já constantes do método anterior – escalas gráficas – e previstos naquele Manual.

2. Sistematizar o processo avaliativo ao permitir maior interação entre os avaliadores (método 360 graus) e o avaliado com uso de sistema de informação específico capaz de viabilizar a aplicação do instrumento de avaliação, o registro e consulta das informações, a demonstração e análise quantitativa e qualitativa das avaliações realizadas e a integração de seu banco de dados como fonte de informações às demais atividades – recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, recompensas.

3. Realizar programas de formação para realização da avaliação com o intuito de disseminar os procedimentos, instrumentos e implicações decorrentes do sistema de avaliação de desempenho e a postura desejável dos envolvidos frente ao processo.

4. Aplicar novo ciclo de avaliação de desempenho para todos os bolsistas da DEaD.

Acredita-se que com o atingimento desses objetivos haverá o consequente aprimoramento do processo avaliativo, principalmente porque se assenta na proposta da utilização da metodologia 360 graus a qual “destina-se a fornecer aos colaboradores a visão

mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros” (Snell e Bohlander, 2010, p. 308). É, portanto, avaliação que é feita de modo circular para todos os elementos que mantém alguma forma de interação com o avaliado”. “É uma forma mais rica de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados” (Chiavenato, 2010, p. 261).

Trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal na medida em que identifica potenciais e áreas nevrálgicas do avaliado. O foco é predominantemente gerencial e comportamental. Baseia-se na utilização de formulários via Internet ou papel e que geram relatórios individuais que proporcionam as ações futuras e os planos de melhoria individual. Cada avaliador, incluindo o colaborador avaliado, recebe um formulário onde registra suas respostas sobre o avaliado. O gerente, dois ou mais colegas do mesmo nível e dois ou mais subordinados alimentam o processo, envolvendo também a autoavaliação do próprio (Chiavenato, 2010, p. 261).

Para o autor, por ser um sistema abrangente, a qualidade das informações prestadas tende a ser melhor por proporcionar *feedback* de várias fontes. Ribas e Salim (2016) enaltecem algumas vantagens do método de avaliação 360 graus, conforme Quadro 10 já apresentado no capítulo 4: redução do efeito halo, a facilidade de compreensão do processo e a possibilidade de obtenção de diversas perspectivas sobre o desempenho do avaliado. A utilização de procedimentos estatísticos e a identificação de tendências são exemplos de salvaguardas para que qualidade, aceitação e efetividade da avaliação 360 graus sejam asseguradas nas organizações.

Como é possível observar na definição dos parâmetros, a diferença entre os métodos de escalas gráficas e a avaliação de 360 graus é tênue ao prever para esta maior quantidade de avaliadores no processo.

Assim sendo, a avaliação 360 graus permite o aproveitamento com adaptações da metodologia realizada para esta obra, bem como dos fatores de avaliação e critérios avaliativos, demais parâmetros e diretrizes constantes do Manual.

O novo trabalho concentra-se, portanto, na elaboração do planejamento de novo processo avaliativo junto à DEaD. A avaliação, para fins de acompanhamento das novas ações avaliativas, a fim de monitorar o alcance dos objetivos propostos, será a cada uma das ações empreendidas, sobretudo quando do seu produto final: resultados da aplicação de instrumento de avaliação em novo ciclo avaliativo.

8. Conclusões

8.1 Considerações finais

Este trabalho de projeto de mestrado apropriou-se do objetivo de construir o regramento e instrumentalizar o processo de avaliação de desempenho funcional de bolsistas e colaboradores da DEaD do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB. Para tanto, foi necessário, outrossim, elaborar o Manual de Avaliação de Desempenho Funcional aplicada à DEaD do IFB contendo objetivos e finalidades, diretrizes, metodologia, fatores e critérios de avaliação de acordo com os encargos existentes naquele setor.

Sucintamente, no que concerne às metodologias utilizadas, tratou-se de estudo de caso. Utilizou-se da pesquisa de natureza aplicada e exploratória. Enfatiza-se, quanto à forma de abordagem, o uso da investigação qualitativa com uso do *focus group* como técnica de recolha de dados. A DEaD dispunha de uma equipe alinhada e, durante a realização desta obra, foi possível contar com a motivação dela para criação colaborativa e democrática de todo o processo de avaliação.

Após, a técnica da observação direta intensiva realizada por meio da observação de forma a viabilizar o conhecimento necessário e permitir que o avaliador e avaliado realizassem a aplicação, via formulário, do instrumento de avaliação de desempenho funcional.

A pesquisa tem características, por óbvio, da pesquisa-ação, isso devido ao fato de o autor ter estado envolto, a cooperar e a participar na resolução do problema apresentado nesta obra.

Diante do contexto brevemente apresentado na introdução, a concretização dos objetivos foi essencial, pois visou a dar cumprimento ao que institui o §5º, do art. 15 da Resolução FNDE n.º 62, de 11 de novembro de 2011:

As instituições da Rede Federal de EPCT deverão elaborar instrumento próprio para a avaliação dos bolsistas envolvidos na implantação dos cursos, com aplicação de avaliações semestrais, sendo o seu resultado fator determinante para a permanência do bolsista em suas atividades (Brasil, 2011).

Com atuação também na elaboração de normativas visando à consolidação das ações da Diretoria, o presente autor realizou participação na elaboração da Resolução nº 32/2019 – RIFB/IFB, a qual aprova as diretrizes para a Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília, Ciência e Tecnologia – IFB.

Portanto, como se percebe, a Resolução 32/2019 - RIFB/IFB deu a sustentação normativa, abarcou as diretrizes e formou-se elemento norteador para a implementação da avaliação de desempenho funcional, prevendo-a, dando-lhe o amparo normativo que lhe faltava, tornando viável sua realização. Vale ressaltar que a Resolução caminhou junto desta pesquisa, sendo elaborada e aprovada no decorrer de seu desenvolvimento. Ainda teve, no corpo do seu texto, cabe enfatizar, a contribuição deste autor na elaboração da parte referente à avaliação de desempenho.

Por sua vez, o Manual supracitado elaborado e aprovado elencou os objetivos da avaliação de desempenho funcional dos colaboradores da EaD, quais sejam: mensurar o grau de contribuição de cada bolsista na consecução dos objetivos da DEaD/IFB e da unidade a que pertence; proporcionar visão integrada ao bolsista dos trabalhos realizados nas unidades da DEaD; possibilitar a identificação dos fatores que interferem no desempenho funcional; incentivar o aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho; permitir a interação entre avaliador e avaliado; contribuir na indicação de ações de formação visando ao aprimoramento profissional dos bolsistas; estimular o autodesenvolvimento do bolsista; proporcionar aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados e prontidão no atendimento; compor os requisitos para permanência do bolsista; e oferecer informações para subsidiar decisões na área de Gestão de Pessoas da DEaD/IFB e em processos disciplinares ou de abertura de novos processos seletivos simplificados para composição da diretoria.

Um processo de avaliação de desempenho requer o delineamento de seus objetivos de forma clara, com treinamento para preparar os coordenadores para conduzirem o processo da maneira correta, certificando-os para que saibam dar respaldo aos avaliados, bem como enaltecer os benefícios que a avaliação de desempenho trará tanto ao IFB quanto aos colaboradores.

O Manual de Avaliação vem contribuir neste sentido, pois possibilita o fornecimento de *feedback* para melhoria do desempenho dos colaboradores. Além disso, viabiliza a avaliação de desempenho junto à DEaD como um processo claro, sistemático e constante.

A realização de novos ciclos avaliativos permitirá a localização de problemas de supervisão, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao encargo, de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento. Além disso, admitirá que o avaliado saiba o que seu avaliador pensa sobre o trabalho realizado e servirá como validação do processo de seleção de pessoal.

Porém, cabe ressaltar novamente o fato de a avaliação de desempenho não ser utilizada exclusivamente como base para desligamento de colaboradores. A utilização dela

para este fim, como se viu nos capítulos pretéritos, pode acabar com a credibilidade do processo e aumentar a incidência de rejeições aos métodos e distorções na avaliação. O Manual esclarece isso de forma clara e objetiva, na tentativa de inibir seu uso para tal finalidade.

Os resultados apresentados nos capítulos anteriores demonstram positivamente o alcance do objetivo geral da pesquisa: a construção do regramento e da instrumentalização do processo de avaliação de desempenho funcional. Outrossim – uma vez elaborado o Manual de Avaliação de Desempenho Funcional aplicado à DEaD do IFB contendo objetivos e finalidades, diretrizes, metodologia, fatores e critérios de avaliação de acordo com os encargos existentes naquele setor – repita-se, os objetivos específicos em sua maioria também foram atingidos.

A análise dos dados demonstrou os resultados da aplicação do instrumento de avaliação, os quais evidenciaram o êxito da avaliação de desempenho, na sua fase experimental, ao caracterizar uma equipe de alto desempenho formada por membros, em sua maioria, de alto rendimento.

Contudo, também a partir daquela análise, percebeu-se que alguns objetivos específicos, para efetividade, requerem um aprimoramento do processo avaliativo, sobretudo para fornecer melhores oportunidades e condições de participação a todos os bolsistas da EaD, quando da aplicação da avaliação, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, do outro, os objetivos individuais.

Sugere-se, portanto, o aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho funcional a partir dos apontamentos dos capítulos VI e VII, que abordaram a possibilidade de existência de fragilidades decorrentes da ausência de formação específica para avaliação que capacite os envolvidos para uma postura desejável frente ao processo avaliativo e de oportunidades de melhorias frente ao método tradicional de avaliação de desempenho por meio de escalas gráficas.

À guisa de conclusão, após elaborada, institucionalizada e aplicada, a avaliação de desempenho funcional dos colaboradores da DEaD do IFB é uma realidade. O primeiro ciclo avaliativo, na fase experimental, deu-se por encerrado a partir desta pesquisa.

Desde o início do Mestrado Profissional em Administração Educacional, na possibilidade de realizar algo com notória utilidade e que preenchesse alguma lacuna procedimental junto àquela diretoria do IFB, este autor teve a inclinação para que o percurso formativo convergisse com a sua atividade laboral, dando-lhes um resultado útil, que agregasse valor a ambos. A partir dos resultados, das entregas presentes nesta obra, conclui-se o sucesso da pretensão inicial do autor.

A Diretoria de Educação a Distância do IFB dispõe agora para realização de sua avaliação de desempenho funcional e consequente cumprimento de sua obrigação legal:

- 1) Resolução nº 32/2019 – RIFB/IFB, a qual aprova as diretrizes para a Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília, Ciência e Tecnologia – IFB e traz consigo a previsão de avaliação de desempenho junto àquela Diretoria, fundamentando-a.
- 2) Manual de Avaliação de Desempenho Funcional aplicada à DEaD do IFB contendo objetivos e finalidades, diretrizes, metodologia, fatores e critérios de avaliação de acordo com os encargos existentes naquele setor.
- 3) Resultados do primeiro ciclo avaliativo, com ampla base de dados oriunda da fase experimental de aplicação do instrumento de avaliação.
- 4) Termos, formulários, arquivos completos e editáveis de geração de informações, gráficos e conteúdos advindos do processo de avaliação agora existente e já realizado.

Referências bibliográficas

- Araujo, L. C. G. de. (2006) *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Azevedo, J. M. L. de. (2004) *A educação como política pública*. (3a ed.) Campinas: Autores Associados.
- Barbieri, U. F. (2014) *Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação*. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bergamini, C. W. & Beraldo, D. G. R. (2008). *Avaliação de desempenho humano na empresa*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bohlander, G. & Scott, S. (2011) *Administração de Recursos Humanos*. (14a ed.) São Paulo: Cengage Learning.
- Bohlander, G. W. & Snell, S. & Sherman, A. (2009) *Administração de recursos humanos*. (14a ed.) São Paulo: Cengage Learning.
- Brasil (2019). Instituto Federal de Brasília. Histórico e criação do Instituto Federal de Brasília. Brasília
- Brasil (2019). Ministério da Educação. História da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2001). *O Desempenho humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. (2a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. (3a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010) *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011) *Gestão Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos*. (2a ed.) São Paulo: Manole.
- Drucker, P. (1999) *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, D. (1991). Notas sobre os paradigmas de investigação em Educação. *Noesis* (18), 64-66. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi2/Fernandes.pdf>>. Acesso em: 18 de janeiro de 2020.
- Fernandes, B. H. R. (2013) *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. (1a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.

- Fischer, A. L. (2002) *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In Fleury, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001) Construindo o conceito da competência. Curitiba: Revista de administração contemporânea. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010> . Acesso em 03/06/2020.
- França, A. C. L. (2010) *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. (1ª Ed.) São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2001) *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2006) *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.) São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.) São Paulo: Atlas.
- Hipólito, J. A. M. & Reis, G. G. *A avaliação como instrumento de gestão*. In Fleury, M. T. L. *As pessoas na organização* (5a ed.) São Paulo: Gente.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997) *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006) *Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lacombe, F. J. M. (2005) *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2017) *Fundamentos de metodologia científica*. (8a ed.) São Paulo: Atlas.
- Leopardi, M. T. (2001) *Metodologia da pesquisa na saúde*. Santa Maria: Pallotti.
- Litto, F. M. & Formiga, M. (2011) *Educação a distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson.
- Litto, F. M. & Formiga, M. (2012) *Educação a distância: o estado da arte*. (Vol. 2) São Paulo: Pearson.
- Lucena, M.D.S (1992) *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas
- Lucena, M. D. S. (1992) *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Mascarenhas, A. O. (2008) *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage.
- Marras, J. P. (2009) *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (13a ed.) São Paulo: Saraiva.
- Marras, J. P. (2011) *Administração de Recursos Humanos*. (14a ed.) São Paulo: Saraiva.
- Marras, J.P. & Tose, M. G. L. S. (2012) *Avaliação do Desempenho Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- Maximiano, A. C. A. (2000) *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2016) *Administração para concursos*. São Paulo: Método.

- Menezes, S. *Educação a Distância* (2000) In Fidalgo, F. & Machado, L. *Dicionário da Educação Profissional*. Belo Horizonte: UFMG/FE/Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação.
- Mill, D. & Pimentel, N. (2010) *Educação a Distância: desafios contemporâneos*. São Carlos: EdUFSCar.
- Minicucci, A. (1995) *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas.
- Neves, I. S. V. & Corradi, W. & Castro, C. L. F. (2016) *EaD: diálogos, compartilhamentos, práticas e saberes*. (Coord. Branco, J. C. S.) Barbacena: EdUEMG.
- Nigro, F. A. (1966) *Administração de Pessoal no Serviço Público*. Rio de Janeiro: FGV.
- Nisembaum, H. (2000) *A competência essencial*. São Paulo: Infinito.
- Odelius, C. C. (2000) *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*. Caderno ENAP nº 19. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública.
- Paquay, L. & Nieuwenhoven, C. V. & Wouters, P. (2012) *A avaliação como ferramenta de desenvolvimento profissional de educadores*. (Tradução: Murad, F.) Porto Alegre: Penso.
- Pontes, B. R. (2016) *Avaliação de desempenho – Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. (13a ed.) São Paulo: LTR.
- Ribas, A. L. & Salim, C. R. (2016) *Gestão de pessoas para concursos*. (4ª Ed.) Brasília: Alumnus.
- Ribeiro, J. L. D. & Newmann, C. R. (2012). *Estudos qualitativos com o apoio de Grupos Focados*. XIII SEPROSUL - Semana de la Ingeniería de Producción Sudamericana. Disponível em: < www.ufrgs.br/seprosul2013/ModeloXIIISEPROSUL.doc> Acesso em: 01 de novembro de 2019.
- Richardson, R. J. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. (2003), *Administração: Mudanças e Perspectiva*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Rosa, J. A. (2001) *Roteiro para análises e diagnóstico da empresa*. São Paulo: STS.
- Silveira, F. F. R. & Signori, F. M. F. (2019) *Gestão de pessoas e comportamento organizacional no setor público*. Brasília: IFB.
- Snell, S. & Bohlander, G. W. (2010) *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Tuckman, B. (2005). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Vergara, S. C. (2005) *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, L. C. A. (2011) *Merecimento na Administração Pública: concurso público, avaliação de desempenho e política pública de pessoal*. Belo Horizonte: Fórum.
- Vilas Boas, A. A. & Andrade, R. B. (2009) *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Zanella, L. C. H. (2009) *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: UFSC.

Legislação consultada

Brasil (1988). Senado Federal. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília.

Brasil (1990). Presidência da República. Lei Federal 8.112 de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Brasil (1996). Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília.

Brasil (2005). Presidência da República. Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta as diretrizes e bases da educação nacional ao conceituar a Educação a Distância.

Brasil (2007). Presidência da República. Lei Nº 11.534, de 25 de outubro de 2007. Dispõe sobre a criação de Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais e dá outras providências. Brasília.

Brasil (2008). Presidência da República. Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília.

Brasil (2009). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. Resolução nº 18-2009/RIFB que aprova o Estatuto do IFB. Brasília.

Brasil (2011). Presidência da República. Decreto Nº 7.589, de 26 de outubro de 2011 que institui a Rede e-Tec Brasil. Brasília.

Brasil (2011). Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação. Resolução FNDE n.º 62, de 11 de novembro de 2011. Estabelece critérios e procedimentos para a descentralização de créditos orçamentários às instituições da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica visando a oferta de bolsas-formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec. Brasília

Brasil (2012). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. Resolução Nº 008/2012 que aprova o Projeto Pedagógico Institucional – PPI do IFB. Brasília.

Brasil (2013). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. Resolução Nº 009/2013 que altera o Regimento Interno do Conselho Superior do IFB e, por conseguinte, atualiza o Estatuto do IFB, no que concerne a este órgão colegiado. Brasília.

Brasil (2015). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. Coordenação de Educação a Distância. Normativa EaD No. 001, de 19 de fevereiro de 2015. Brasília.

Brasil (2015). Ministério da Educação. Portaria nº 817, de 13 de agosto de 2015. Dispõe sobre a oferta da Bolsa-Formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - Pronatec, de que trata a Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011, e dá outras providências. Brasília.

Brasil (2015). Ministério da Educação. Portaria nº 1152, de 22 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a Rede e-Tec Brasil e sobre a oferta de cursos a distância por meio da Bolsa-Formação, no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego -

Pronatec, de que trata a Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011, e dá outras providências. Brasília.

Brasil (2016). Ministério da Educação. Portaria nº 246, de 15 de abril de 2016. Dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para a sua implementação. Brasília.

Brasil (2016). Ministério da Educação. Manual de Gestão da Rede e-Tec Brasil e do Profuncionário. Brasília.

Brasil (2016). Ministério da Educação. Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília.

Brasil (2017). Instituto Federal de Brasília. Resolução nº 01/2017/CS-IFB de 08 de fevereiro de 2017, que aprova a nova estrutura organizacional do Instituto Federal de Brasília (IFB). Brasília.

Brasil (2017). Presidência da República. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, que trata da regulamentação do Artigo 80 da Lei 9.394/1996 - LDB e estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília.

Brasil (2019). Instituto Federal de Brasília. Resolução 32/2019 - RIFB/IFB. Aprova as diretrizes para a Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília, Ciência e Tecnologia – IFB.

APÊNDICE A

**MANUAL DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DOS
BOLSISTAS E COLABORADORES DA DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA – DEAD, DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE BRASÍLIA - IFB**

2019

SUMÁRIO

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES.....	93
CAPÍTULO II DOS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	93
CAPÍTULO III DAS COMPETÊNCIAS.....	94
CAPÍTULO IV DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL.....	96
SEÇÃO I DA METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	96
SEÇÃO II DOS BOLSISTAS AVALIADOS E AVALIADORES.....	97
SEÇÃO III DO PREENCHIMENTO DE FORMULÁRIOS.....	97
SEÇÃO IV DO CÁLCULO E DA APURAÇÃO DOS RESULTADOS.....	97
SEÇÃO V DA RETROALIMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	98
SEÇÃO VI DA RECONSIDERAÇÃO E DO RECURSO.....	99
CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES FINAIS	100
ANEXO A – DA DEFINIÇÃO DA COORDENAÇÃO IMEDIATA E SUA RESPECTIVA RESPONSABILIDADE NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DOS BOLSISTAS DA DEAD.....	101
ANEXO B – DO FORMULÁRIO E DOS FATORES DE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DOS BOLSISTAS DA DEAD POR ENCARGOS.....	102

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º A avaliação de desempenho é um processo contínuo que permite ao atuante na Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília avaliar o seu desempenho profissional e aprimorar as suas habilidades pessoais e profissionais e à Instituição conhecer o potencial dele, estimular o aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho, possibilitar a interação entre avaliador e avaliado e contribuir na indicação de ações de formação visando ao aprimoramento profissional dos bolsistas.

CAPÍTULO II

DOS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 2º A avaliação de desempenho funcional do bolsista EaD tem como objetivos:

I – mensurar o grau de contribuição de cada bolsista na consecução dos objetivos da DEaD/IFB e da unidade a que pertence;

II – proporcionar visão integrada ao bolsista dos trabalhos realizados nas unidades da DEaD;

III – possibilitar a identificação dos fatores que interferem no desempenho funcional;

IV – incentivar o aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho;

V – permitir a interação entre avaliador e avaliado;

VI – contribuir na indicação de ações de formação visando ao aprimoramento profissional dos bolsistas;

VII – estimular o autodesenvolvimento do bolsista;

VIII – proporcionar aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados e prontidão no atendimento;

IX – compor os requisitos para permanência do bolsista;

X – oferecer informações para subsidiar decisões na área de Gestão de Pessoas da DEaD/IFB e em processos disciplinares ou de abertura de novos processos seletivos simplificados para composição da diretoria.

Art. 3º A avaliação de desempenho funcional será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do bolsista, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

§ 1º Na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

I – produtividade no trabalho;

II – conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao encargo na unidade de exercício da DEaD;

III – trabalho em equipe;

IV – comprometimento com o trabalho;

V – cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do encargo.

VI – qualidade técnica do trabalho;

VII – capacidade de iniciativa.

§ 2º Os bolsistas serão avaliados na dimensão individual, a partir:

I – dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado.

II – dos conceitos atribuídos pelo coordenador imediato.

CAPÍTULO III DAS COMPETÊNCIAS

Art. 4º Compete à comissão de avaliação de desempenho a bolsistas da Diretoria de Educação a Distância – DEaD, estabelecida por meio de Portaria:

I – gerenciar todo o processo de avaliação dos bolsistas da DEaD/IFB;

II – treinar e orientar os avaliadores e avaliados para realização do processo de avaliação;

III – compilar e analisar o desempenho e o potencial dos bolsistas com base nos resultados das avaliações de desempenho, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas ao desenvolvimento e à formação, melhorias de condições de trabalho e outros assuntos relacionados à gestão de pessoas;

IV – elaborar, controlar e executar o cronograma da avaliação de desempenho dos bolsistas;

V – planejar, elaborar e encaminhar o relatório dos resultados de cada etapa da avaliação de desempenho e o resultado final do bolsista avaliado a seu respectivo coordenador e ao bolsista.

VI – planejar o processo de avaliação de desempenho, que deverá conter bases normativas e fundamentação sobre os fatores e critérios a serem avaliados e estar em conformidade com este regulamento;

VII – auxiliar o julgamento realizado pela Equipe Sistêmica da DEaD/IFB dos eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais.

VIII – realizar ao final de cada ciclo avaliativo sua retroalimentação, qualificando-o após *feedback* aos avaliadores e avaliados por meio de relatório conclusivo circunstanciado da aplicação.

Parágrafo único: Compõem a Equipe Sistêmica DEaD/IFB a Direção da DEaD em conjunto com seu(s) coordenador(es) geral(is) e coordenadores geral-adjuntos.

Art. 5º Compete ao Coordenador imediato – avaliador:

I – participar, quando convocado, juntamente com a comissão da avaliação de desempenho e avaliado, nos programas de formação para avaliação dos seus bolsistas;

II – realizar a avaliação de desempenho funcional dos bolsistas de sua responsabilidade, respeitando os prazos estabelecidos;

III – realizar a retroalimentação com o bolsista avaliado, de posse do relatório emitido pela Comissão de Avaliação da DEaD, ao final de cada etapa do processo de avaliação de desempenho;

IV – disseminar, junto à sua equipe, os procedimentos, instrumentos e implicações decorrentes do sistema de avaliação de desempenho e a postura desejável dos envolvidos frente ao processo.

V – apreciar os pedidos de reconsideração quanto aos resultados das avaliações individuais dos bolsistas de sua coordenação.

Art. 6º Compete ao bolsista avaliado:

I – conhecer o processo de avaliação de desempenho;

II – participar, quando convocado, juntamente com Comissão de Avaliação de desempenho da DEaD e coordenador imediato (avaliador), dos programas de formação para avaliação;

III – realizar a autoavaliação de desempenho, respeitando os prazos estabelecidos;

IV – analisar, juntamente com seu coordenador, o resultado de sua avaliação, ao final de cada etapa do processo de avaliação de desempenho.

CAPÍTULO IV

DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

Art. 7º O processo de avaliação de desempenho será efetuado semestralmente a todos os bolsistas da DEaD, exceto aos bolsistas professores mediadores, formadores e autores, que terão suas avaliações realizadas ao final de cada produto final entregue, se autores ou formadores, ou disciplina ministrada, caso mediadores.

§ 1º À exceção dos bolsistas professores mediadores, formadores e autores, o período de observação, para fins de avaliação de bolsista, deverá conter no mínimo 60 dias trabalhados.

§ 2º O período de observação para os bolsistas professores mediadores, formadores e autores será logo após a assinatura do respectivo termo de compromisso, sem necessidade de cumprimento de dias mínimos para efeito de avaliação.

§ 3º O desligamento do bolsista, seja a pedido ou de ofício, independente de sua participação no processo de avaliação de desempenho funcional, poderá ocorrer a qualquer tempo, consoante interesse da Administração.

§ 4º Os bolsistas que forem desligados de ofício ou em virtude do resultado fraco ou insuficiente – obtido na avaliação de desempenho funcional – ficarão impossibilitados de assumir qualquer encargo na DEaD/IFB por um ano a contar da data de seu desligamento.

SEÇÃO I

DA METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 8º A metodologia adotada no processo de avaliação de desempenho, sob a ótica de diferentes avaliadores, será:

- a) avaliação pela chefia imediata;
- b) avaliação pelo próprio bolsista – autoavaliação;

Parágrafo único: A avaliação pela chefia imediata compreenderá noventa por cento do valor total possível da nota, sendo dez por cento restantes para composição da nota da autoavaliação.

Art. 9º. A chefia imediata e o bolsista avaliado terão formulários próprios compostos com os fatores, levando em consideração as especificidades dos encargos constantes da estrutura da DEaD.

Art. 10. Os formulários contendo as descrições dos fatores de avaliação encontram-se no anexo B deste Regulamento.

SEÇÃO II

DOS BOLSISTAS AVALIADOS E AVALIADORES

Art. 11. Cada bolsista será avaliado por seu respectivo coordenador imediato – avaliador, conforme quadro constante do anexo A.

Art. 12. O bolsista avaliado que tiver mudança de coordenação imediata, no período de observação, terá a sua avaliação realizada por aquela que permaneceu maior tempo nesta condição.

Art. 13. O bolsista avaliado que estiver desenvolvendo suas funções em mais de uma unidade administrativa da DEaD, terá a sua avaliação de desempenho realizada em conjunto pelas respectivas coordenações imediatas ou por um dos coordenadores, mediante consenso das partes envolvidas.

SEÇÃO III

DO PREENCHIMENTO DOS FORMULÁRIOS

Art. 14. O preenchimento do formulário de avaliação será realizado por meio eletrônico, visando facilitar o processamento de informações e a recuperação de dados de desempenho dos bolsistas.

Parágrafo único. Excepcionalmente, poderá ser realizado o preenchimento manual do formulário de avaliação impresso, sendo posteriormente digitalizado para o processamento eletrônico no Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional.

SEÇÃO IV

DO CÁLCULO E DA APURAÇÃO DOS RESULTADOS

Art. 15. As notas atribuídas aos fatores de avaliação nos formulários terão valores escalonados de 0 a 5, desprezando-se as casas decimais.

Parágrafo único. A nota de cada avaliação parcial será obtida adotando-se a soma aritmética dos valores atribuídos a cada fator de avaliação, que totalizará 100 pontos, sendo 50 para fatores de aspectos profissionais e 50 para os de aspectos comportamentais, sendo estes últimos fatores idênticos e aplicáveis a todos os encargos.

Art. 16. Para a apuração da média final de cada período de observação serão considerados os seguintes pesos:

- a) Avaliação do coordenador imediato – peso = 90 (noventa);
- b) Autoavaliação – peso = 10 (dez);

Art. 17. A média de cada etapa de avaliação será obtida utilizando as notas das avaliações parciais, adotando a média ponderada dos valores atribuídos a cada avaliação parcial e os pesos previstos no art. 16 deste Manual por meio da fórmula abaixo:

$$MF = \{[(\sum NFC_{1a20}) * 90] + [(\sum NFA_{1a20}) * 10]\} / 100$$

Onde:

MF = Média final de avaliação de cada período de observação;

NFC = Nota de cada fator de avaliação da chefia imediata;

NFA = Nota de cada fator de autoavaliação do bolsista;

Art. 18. Os conceitos e as faixas da avaliação parcial e final são os seguintes:

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao encargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao encargo.	75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do encargo, porém necessita de algumas orientações.	60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do encargo.	40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do encargo.	1 a 39 pontos

SEÇÃO V

DA RETROALIMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Art. 19. O bolsista avaliado receberá, ao término de cada etapa, o resultado de sua avaliação de desempenho contendo o conceito, por fator, equivalente a média das duas fontes de avaliação.

Art. 20. O coordenador imediato do bolsista avaliado receberá o relatório com o resultado, previsto no art. 19 deste Manual, com o objetivo de realizar a retroalimentação e oferecer ao bolsista alternativas e caminhos para promover melhorias nos principais pontos consideráveis identificados.

§ 1º A retroalimentação é um mecanismo de análise que propicia aos avaliados uma clara e precisa idéia do que se espera deles, informando-os de como estão desenvolvendo suas funções e como podem melhorar aqueles aspectos que ainda não atingiram o desempenho almejado.

§ 2º O coordenador imediato do bolsista avaliado assume um papel de relevância nesse contexto, na medida em que deve ser capaz de perceber as necessidades e auxiliar no desenvolvimento do bolsista quanto as suas competências técnicas, habilidades pessoais e comportamentais.

SEÇÃO VI

DA RECONSIDERAÇÃO E DO RECURSO

Art. 21. Do resultado da avaliação de desempenho do bolsista caberá pedido de reconsideração à coordenação imediata ou recurso à Equipe Sistêmica da DEaD, devidamente fundamentados.

§ 1º O pedido de reconsideração ou recurso da avaliação de desempenho serão indeferidos de pronto caso não estejam devidamente fundamentados.

§ 2º O avaliado poderá apresentar pedido de reconsideração, devidamente justificado, contra o resultado da avaliação individual, no prazo de dois dias úteis, contados do recebimento dos dados sobre sua avaliação.

§ 3º O pedido de reconsideração será apreciado no prazo máximo de cinco dias, podendo o coordenador imediato deferir o pleito, total ou parcialmente, ou indeferi-lo.

§ 4º Na hipótese de deferimento parcial ou indeferimento do pedido de reconsideração, caberá recurso à Equipe Sistêmica da DEaD/IFB, no prazo de dois dias úteis, que o julgará em última análise e dará ciência de seu resultado ao avaliado em até 15 dias.

Art. 22. O pedido de reconsideração ou recurso referente à avaliação de desempenho deverão ser protocolizados junto à DEaD e encaminhados ao coordenador imediato, se pedido de reconsideração, ou à Comissão de Avaliação de Desempenho quando recurso.

Art. 23. Não será aceito pedido de reconsideração ou recurso de avaliação de desempenho com fundamentação baseada, exclusivamente, no valor da média obtida.

Art. 24. Quando o desempenho do bolsista for enquadrado como fraco ou insuficiente, à DEaD é reservado o direito de desligá-lo imediatamente do encargo no qual

realizava atividades ou a submetê-lo a processo de formação, se imprescindível para manutenção das atividades regulares da DEaD.

CAPÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 25. A avaliação de desempenho funcional objeto deste Manual não inviabiliza o instrumento de avaliação da Rede Federal e deverá ser realizada, quando possível, de forma concomitante e complementar àquele sistema de avaliação.

Art. 26. A avaliação de desempenho funcional não restará prejudicada quando da descontinuidade de fomento(s) externo(s) ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, a qual será aproveitada para novos fomentos, inclusive próprios, se houverem.

Art. 27. A unidade de Gestão de Pessoas da DEaD deverá compilar e analisar os resultados globais das avaliações de desempenho dos bolsistas, visando subsidiar a Diretoria na elaboração e execução de políticas de gestão de pessoas.

Art. 28. A sistemática de avaliação de desempenho, ora implantada, sofrerá um processo contínuo de acompanhamento e aperfeiçoamento, por meio da Comissão de Avaliação e da Equipe Sistêmica da Diretoria, com a participação do conjunto de coordenadores da DEaD.

Art. 29. Os casos omissos neste Manual serão resolvidos pela Equipe Sistêmica da DEaD, em conjunto com a Comissão de Avaliação de Desempenho prevista no art. 4º, deste Manual.

APÊNDICE B

ANEXO A

DA DEFINIÇÃO DA COORDENAÇÃO IMEDIATA E SUA RESPECTIVA RESPONSABILIDADE NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DOS BOLSISTAS DA DEAD

ENCARGO	COORDENAÇÃO IMEDIATA – AVALIADOR Responsável pela avaliação de desempenho funcional
Apoio ao Ensino	Coordenador-Geral Adjunto ou de polo
Apoio Administrativo	Coordenador-Geral Adjunto ou de polo
Professor Mediador Presencial	Coordenador de curso e/ou respectivo Orientador de Ensino e Aprendizagem
Professor Mediador a Distância	Coordenador de curso e/ou respectivo Orientador de Ensino e Aprendizagem
Professor Formador	Coordenador de curso e/ou respectivo Orientador de Ensino e Aprendizagem
Equipe Multidisciplinar	Coordenador-Geral Adjunto
Orientador de Ensino e Aprendizagem	Coordenador-Geral Adjunto de Ensino e/ou Coordenação Pedagógica
Professor Autor	Coordenador de curso e/ou respectivo Orientador de Ensino e Aprendizagem
Coordenador de curso	Coordenador-Geral Adjunto de Ensino
Coordenador Adjunto de Polo	Coordenador-Geral da EAD
Coordenador-Geral Adjunto	Coordenador-Geral da EAD
Coordenador-Geral da EAD	Diretor da EAD

APÊNDICE C

ANEXO B

DO FORMULÁRIO E DOS FATORES DE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DOS BOLSISTAS DA DEAD POR ENCARGOS

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

APOIO AO ENSINO

CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Dá suporte às atividades de ensino da DEaD.
Questão 02.	Apóia a gestão acadêmica das turmas dos mais diversos programas pactuados.
Questão 03.	Realiza atendimento aos públicos interno e externo pelos mais diversos meios: e-mail, telefone, atendimento presencial, AVA, etc.
Questão 04.	Acompanha e subsidia a atuação dos professores quanto ao manuseio dos sistemas acadêmicos e administrativos.
Questão 05.	Compreende noções de arquivo, controlando toda a documentação de expediente e de processos, nas formas física e digital no ambiente acadêmico.
Questão 06.	Acompanha as atividades de registro acadêmico e diários de classe nas ferramentas e sistemas disponíveis.
Questão 07.	Realiza as atividades administrativas determinadas pelos coordenadores da DEaD.
Questão 08.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.
Questão 09.	Zela pelos bens permanentes e controla as entradas e saída de materiais de expedientes, distribuindo-os com racionalidade.
Questão 10.	Prestar serviços de apoio acadêmico à equipe, aos estudantes, aos professores e à comunidade em geral.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
-------------	---

Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**APOIO ADMINISTRATIVO****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Planeja, organiza, executa, controla, corrige e otimiza as atividades administrativas realizadas pela DEaD.
Questão 02.	Realiza as atividades administrativas determinadas pelos coordenadores da DEaD.
Questão 03.	Participa de reuniões da coordenação e providencia a memória através de atas ou outros instrumentos formalizados pela DEaD.
Questão 04.	Realiza atendimento aos públicos interno e externo pelos mais diversos meios: e-mail, telefone, atendimento presencial, AVA, etc.
Questão 05.	Zela pelos bens permanentes e controla as entradas e saída de materiais de expedientes, distribuindo-os com racionalidade.
Questão 06.	Compreende noções de arquivo, controlando toda a documentação de expediente e de processos, nas formas física e digital no ambiente acadêmico.
Questão 07.	Apóia e contribui na organização de processos de contratação, recrutamento, treinamento, seleção, desligamento, avaliação e monitoramento de bolsistas atuantes na DEaD.
Questão 08.	Atua na execução das atividades do programa no decorrer de sua atuação enquanto bolsista, aprimorando os processos.
Questão 09.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.
Questão 10.	Realiza conferências diversas em planilhas ou processos, bem como realiza inventário periódico dos bens permanentes constantes da carga patrimonial da DEaD.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos

	materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**PROFESSOR MEDIADOR****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Planeja, executa e acompanha a disciplina conforme orientações da equipe de ensino.
Questão 02.	Participa colaborativamente das ações de desenvolvimento da disciplina em todas as suas fases.
Questão 03.	Acompanha os estudantes na plataforma e nos encontros presenciais, visando melhor aproveitamento da disciplina.
Questão 04.	Elabora, aplica e corrige as atividades fornecendo <i>feedback</i> aos estudantes dentro do prazo.
Questão 05.	Realiza o acompanhamento dos estudantes prevendo ações de combate à evasão.
Questão 06.	Responde prontamente aos estudantes e encaminha à DEaD as solicitações que não soube viabilizar.
Questão 07.	Apresenta zelo com a qualidade científica do conteúdo e dos processos de ensino e aprendizagem.
Questão 08.	Participa das formações promovidas pela DEaD.
Questão 09.	Domina os processos básicos do <i>Moodle</i> .
Questão 10.	Preenche e assina os diários de classe no Sistema de Gestão Acadêmica.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discricão nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para

	com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**PROFESSOR AUTOR E FORMADOR****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Elabora ou atualiza os materiais didáticos conforme orientações da equipe de ensino.
Questão 02.	A escrita dos materiais didáticos está adequada ao Plano de Ensino e orientações repassadas pela coordenação de ensino.
Questão 03.	Propõe materiais didáticos interativos que enriquecem o processo de ensino e aprendizagem.
Questão 04.	Planeja instrumento de orientação para os professores mediadores.
Questão 05.	Apresenta zelo com a qualidade científica do conteúdo e dos processos de ensino e aprendizagem.
Questão 06.	Cumprir os prazos e cronogramas da disciplina para a produção dos materiais didáticos.
Questão 07.	Coloca-se à disposição da DEaD durante a oferta da disciplina.
Questão 08.	Participa das formações promovidas pela DEaD.
Questão 09.	Trabalha as demandas pedagógicas em parceria com o orientador de ensino e aprendizagem e a coordenação de curso.
Questão 10.	Domina os processos básicos do <i>Moodle</i> .

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos

	necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**COORDENADOR DE CURSO****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Exerce a gestão acadêmica e pedagógica do curso incluindo acompanhamento dos estudantes e professores, conforme orientações da DEaD.
Questão 02.	Propõe ações viáveis a fim de melhorar a qualidade do curso e combate à evasão.
Questão 03.	Elabora atividades/projetos com a finalidade de melhorar ou recuperar o desempenho dos estudantes no curso.
Questão 04.	Garante a validação técnica e disponibilização dos materiais didáticos dentro do cronograma previsto.
Questão 05.	Trabalha as demandas pedagógicas em parceria com o orientador de ensino e aprendizagem – OEA.
Questão 06.	Participa da formação e orienta os profissionais envolvidos no curso visando qualidade nos processos de ensino e aprendizagem.
Questão 07.	Apresenta conhecimento tecnológico suficiente para gerenciamento e suporte aos professores.
Questão 08.	Acompanha o preenchimento e entrega dos diários de classe pelos professores, responsabilizando-se pelo fechamento das turmas no sistema.
Questão 09.	Participa das formações fornecidas pela DEaD.
Questão 10.	Planeja e executa os processos seletivos dos profissionais envolvidos no curso.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.

Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**COORDENADOR GERAL****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Coordena e acompanha as atividades administrativas e acadêmicas, tomando decisões de caráter gerencial, operacional e logístico necessárias para garantir o desenvolvimento adequado das atividades.
Questão 02.	Realiza formação e orienta os profissionais envolvidos no programa visando qualidade nos processos de ensino e aprendizagem.
Questão 03.	Supervisiona a prestação da assistência estudantil, quando couber, na perspectiva de que seja assegurado o que estabelece o programa.
Questão 04.	Acompanha os relatórios mensais de atividades e desempenho dos bolsistas envolvidos no programa e aprova os pagamentos àqueles que fizeram jus à bolsa no período avaliado.
Questão 05.	Responsabiliza-se pela execução orçamentária proveniente do programa.
Questão 06.	Acompanha o preenchimento e entrega dos diários de classe pelos professores, responsabilizando-se pelo fechamento das turmas no sistema.
Questão 07.	Supervisiona o lançamento de frequência dos estudantes no sistema SISTEC.
Questão 08.	Atende visitas e auditorias internas e externas, prestando-lhes as informações necessárias sobre o programa.
Questão 09.	Planeja e executa os processos seletivos dos profissionais envolvidos no curso.
Questão 10.	Apresenta conhecimento tecnológico suficiente para gerenciamento e suporte às equipes vinculadas ao programa.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.

Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**ORIENTADOR DE ENSINO E APRENDIZAGEM****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Participa da elaboração de propostas e orientações pedagógicas junto à coordenação de curso.
Questão 02.	Acompanha os professores mediadores na execução do componente curricular.
Questão 03.	Garante a validação pedagógica e disponibilização dos materiais didáticos dentro do cronograma previsto.
Questão 04.	Propõe ações viáveis a fim de melhorar a qualidade do curso e combate à evasão.
Questão 05.	Trabalha as demandas pedagógicas em parceria com a coordenação de curso, pedagógica e de ensino.
Questão 06.	Acompanha a elaboração dos Planos de Ensino e Plano de Mediação dos professores.
Questão 07.	Supervisiona os materiais didáticos disponibilizados na plataforma.
Questão 08.	Acompanha os relatórios de acesso e atividades da plataforma e dos encontros presenciais.
Questão 09.	Participa da formação e orienta os profissionais envolvidos no curso visando qualidade nos processos de ensino e aprendizagem.
Questão 10.	Participa das formações fornecidas pela DEaD.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em

	consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**COORDENADOR DE POLO****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Conhece a metodologia do(s) programa(s) e compartilha esse conhecimento com a equipe sob sua responsabilidade.
Questão 02.	Acompanha as atividades/projetos do polo com a finalidade de propor melhorias para o atendimento aos estudantes e professores.
Questão 03.	Apresenta conhecimento tecnológico suficiente para gerenciamento e orientação à equipe sob sua responsabilidade.
Questão 04.	Realiza a articulação para o uso das instalações do polo no desenvolvimento das atividades presenciais.
Questão 05.	Realiza avaliações periódicas para levantamento das dificuldades encontradas pelos usuários do polo, em relação aos conteúdos abordados e às tecnologias.
Questão 06.	Coloca-se à disposição, presencial e a distância, dos professores, estudantes do polo e demais equipes da DEaD.
Questão 07.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.
Questão 08.	Encaminha as ocorrências registradas no polo às instâncias responsáveis por resolvê-las.
Questão 09.	Promove a modalidade EaD nos diferentes espaços institucionais do polo.
Questão 10.	Acompanha e gerencia as atividades típicas do polo, incluindo o acompanhamento dos bolsistas e ateste de suas bolsas.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.

Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**COORDENADOR-GERAL ADJUNTO****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Assessora o coordenador-geral nas ações relativas ao programa ou projeto quanto ao desenvolvimento, à avaliação e à adequação da metodologia de ensino adotada.
Questão 02.	Assessora a tomada de decisões administrativas, acadêmicas e logísticas que garantam a infraestrutura adequada às atividades, bem como co-responsabiliza-se pela gestão.
Questão 03.	Coordena e acompanha as atividades acadêmicas de docentes e discentes, monitorando o desenvolvimento dos programas e projetos.
Questão 04.	Acompanha a capacitação e a supervisão dos profissionais envolvidos na condução do projeto ou programa.
Questão 05.	Acompanha os programas e projetos, propiciando ambientes de aprendizagem adequados e mecanismos que assegurem o cumprimento do cronograma e objetivos.
Questão 06.	Assessora o coordenador-geral quando da visita de avaliadores externos e auditorias, prestando informações sobre o andamento das atividades.
Questão 07.	Organiza as vagas, a montagem de turmas e os instrumentos de controle acadêmico e de monitoramento.
Questão 08.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.
Questão 09.	Elabora e encaminha ao coordenador-geral relatório mensal de atividades e desempenho dos profissionais envolvidos, apresentando relação mensal de bolsistas aptos e inaptos para recebimento de bolsas.
Questão 10.	Exerce, quando couber, as atribuições de coordenador de curso ou de apoio às atividades acadêmicas e administrativas.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade,

	senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**INTÉRPRETE****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Traduz e interpreta LIBRAS e vice-versa na sala de aula ou em outras atividades escolares, intermediando a comunicação entre os alunos surdos e ouvintes (professores, alunos, servidores ou outros envolvidos no processo educativo).
Questão 02.	Pesquisa e estuda conceitos acadêmicos, em parceria com o professor da sala de aula, que favoreçam a atuação do Profissional Técnico Especializado em Língua de Sinais, a fim de possibilitar uma tradução/interpretação coerente e fidedigna.
Questão 03.	Cumprir rigorosamente com as atividades laborais e horários atribuídos pela chefia imediata.
Questão 04.	Assessorar, executar e monitorar as atividades de ensino, pesquisa e extensão inclusive no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), visando promover a acessibilidade dos alunos surdos.
Questão 05.	Propor acessibilidade para os materiais didáticos, que possam enriquecer o processo de ensino-aprendizagem dos alunos surdos, de acordo com a metodologia adotada, sendo autorizado a DEaD fazer uso desse material.
Questão 06.	Planejar os instrumentos de orientação para os professores mediadores que atuam com alunos surdos.
Questão 07.	Mantém comunicação adequada com toda a equipe, primando por valores éticos tais como: honestidade, decoro, veracidade, boa-fé e cordialidade.
Questão 08.	Disponibiliza carga horária presencial para participar de reuniões e/ou atividades sempre que convocado pela DEaD.
Questão 09.	Trabalha as demandas pedagógicas dos alunos surdos em parceria com o Orientador de Ensino e Aprendizagem e Coordenação de Curso, inclusive no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).
Questão 10.	Trabalha em articulação e colaborativamente com as coordenações.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar

	os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**JORNALISTA****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Atua na Assessoria de Comunicação da DEaD, produzindo e divulgando matérias jornalísticas e <i>releases</i> para os diversos canais de comunicação da instituição.
Questão 02.	Relaciona-se com a imprensa, referente aos assuntos inerentes a EaD/IFB.
Questão 03.	Identifica pauta, realiza coberturas e redige matérias jornalísticas de atividades relacionadas a EaD/IFB.
Questão 04.	Atua na divulgação de vagas dos cursos em EaD ofertados pela IFB.
Questão 05.	Atualiza o Portal da EaD/IFB.
Questão 06.	Atualiza as Redes Sociais da instituição, referente aos conteúdos relacionados a EaD.
Questão 07.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.
Questão 08.	Executa as atividades demandadas pela DEaD.
Questão 09.	Trabalha em parceria com as coordenações da DEaD.
Questão 10.	Ajuda na criação da identidade visual para o portal e AVA.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.

Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**PSICÓLOGO****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Age com foco preventivo às questões escolares/educacionais, promovendo mediações favoráveis aos processos de ensino e aprendizagem.
Questão 02.	Enfoca as relações interpessoais com base na intervenção da Psicologia Educacional/ Escolar.
Questão 03.	Orienta a família e professores de estudantes com alguma dificuldade pedagógica ou em relação a temas atuais que impactam nos processos de ensino e aprendizagem.
Questão 04.	Orienta pais, professores e demais profissionais da educação sobre os processos de desenvolvimento humano e aprendizagem.
Questão 05.	Assessora a equipe pedagógica em assuntos ligados à Psicologia Educacional/Escolar.
Questão 06.	Colabora com a equipe pedagógica na elaboração de mecanismos de avaliação do processo ensino e aprendizagem.
Questão 07.	Eventualmente, atende alunos que, por algum motivo, necessitem de uma acolhida, escuta e apoio em momentos de crise dentro do ambiente escolar.
Questão 08.	Colabora com a equipe pedagógica na elaboração de mecanismos no combate à evasão.
Questão 09.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.
Questão 10.	Trabalha as demandas da psicologia em parceria com as coordenações de curso, pedagógica e de ensino.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade,

	senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**MULTIDISCIPLINAR: SUPORTE TÉCNICO****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Realiza a gestão e suporte técnico da plataforma <i>Moodle</i> .
Questão 02.	Realiza atendimento <i>helpdesk</i> quando solicitado.
Questão 03.	Faz o controle dos chamados realizados pelos usuários acompanhando o seu percurso desde a abertura até a finalização do atendimento.
Questão 04.	Gerencia e realiza a abertura das salas na plataforma para atendimento aos cursos presenciais.
Questão 05.	Atende aos professores presencialmente quando solicitada ajuda no entendimento dos recursos do <i>Moodle</i> .
Questão 06.	Atende as solicitações dos estudantes quanto à abertura de contas no <i>Moodle</i> e aos esclarecimentos de dúvidas.
Questão 07.	Realiza manutenção preventiva e corretiva de equipamentos de informática e periféricos.
Questão 08.	Instala e configura <i>softwares</i> , bem como dá suporte a estes quando solicitado.
Questão 09.	Instala dispositivos de acesso à rede e realiza testes de conectividade.
Questão 10.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.

Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**MULTIDISCIPLINAR: DESENVOLVEDOR WEB****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Desenvolve sistemas de informação, visando qualificar, racionalizar e/ou automatizar processos e rotinas de trabalho dos usuários do <i>Moodle</i> .
Questão 02.	Desenvolve sistemas de informação, a fim de automatizar processos e rotinas de trabalho do setor.
Questão 03.	Desenvolve soluções de integração entre sistemas.
Questão 04.	Mantém o Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA sempre atualizado conforme as versões do <i>Moodle</i> e seus <i>plugins</i> , disponibilizados pela comunidade <i>Moodle</i> .
Questão 05.	Realiza testes de programas computacionais, incluindo o <i>Moodle</i> .
Questão 06.	Auxilia o suporte quanto aos problemas no AVA.
Questão 07.	Utiliza os ambientes de desenvolvimento, homologação e produção para as aplicações necessárias.
Questão 08.	Elabora e mantém atualizada a documentação dos sistemas de informação desenvolvidos.
Questão 09.	Realiza a manutenção dos sistemas de informação desenvolvidos.
Questão 10.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em

	consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**MULTIDISCIPLINAR: REVISOR DE TEXTOS****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Revisa os textos produzidos tais como livros didáticos e demais documentos (provas, atividades, trabalhos, textos didáticos, entre outros), de acordo com a norma culta da Língua Portuguesa.
Questão 02.	Revisa os textos de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.
Questão 03.	Revisa os textos, atentando-se ainda para a Lei dos Direitos Autorais.
Questão 04.	Revisa materiais informativos, manuais, tutoriais, materiais de divulgação, impressos e digitais, dentre outros, de acordo com a norma culta da Língua Portuguesa.
Questão 05.	Revisa e analisa o nível de linguagem do material didático produzido para o curso e busca adaptá-lo à modalidade a distância.
Questão 06.	Propõe melhorias para o processo de escrita acadêmica.
Questão 07.	Ajuda na produção de tutoriais e orientações para os profissionais da DEaD.
Questão 08.	Utiliza metodologias de revisão adequadas e acessíveis.
Questão 09.	Trabalha em parceria com as coordenações da DEaD.
Questão 10.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em

	consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**MULTIDISCIPLINAR: DIAGRAMADOR****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Diagrama materiais e desenvolve identidade e interfaces gráficas.
Questão 02.	Propõe <i>layouts</i> e identidade visual dos materiais produzidos.
Questão 03.	Diagrama os materiais de forma que sejam divulgados em diferentes mídias.
Questão 04.	Faz o planejamento e organização dos elementos gráficos, sejam fotos, ilustrações ou textos.
Questão 05.	Utiliza metodologia de diagramação adequadas à EaD.
Questão 06.	Propõe materiais didáticos acessíveis (com acessibilidade).
Questão 07.	Ajuda na produção de tutoriais e orientações para os profissionais da DEaD.
Questão 08.	Propõe melhorias à metodologia de trabalho.
Questão 09.	Trabalha em parceria com as coordenações da DEaD.
Questão 10.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados..
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.

Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**MULTIDISCIPLINAR: PRODUTOR MULTIMÍDIA****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Desenvolve projetos gráficos para serem aplicados nos diversos materiais produzidos pela DEaD.
Questão 02.	Elabora maquetes virtuais e projetos gráficos.
Questão 03.	Utiliza técnicas de modelagem, ilustração e animação na produção dos materiais.
Questão 04.	Cria e roteiriza peças em multimídia.
Questão 05.	Realiza gravações internas e externas.
Questão 06.	Propõe <i>layouts</i> e identidade visual dos materiais produzidos.
Questão 07.	Realiza a edição dos materiais de forma que sejam divulgados em diferentes mídias.
Questão 08.	Faz o planejamento e organização dos elementos gráficos, sejam fotos, ilustrações ou textos.
Questão 09.	Trabalha em parceria com as coordenações da DEaD.
Questão 10.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para

	com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**MULTIDISCIPLINAR: PRODUTOR AUDIOVISUAL****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Desenvolve projetos gráficos para serem aplicados nos diversos materiais produzidos pela DEaD.
Questão 02.	Elabora produtos de comunicação visual que utilizam multimídia interativa e técnicas de artes gráficas.
Questão 03.	Realiza edições de imagens, áudios e vídeos, tratando da qualidade do som e imagem.
Questão 04.	Trabalha a iluminação de <i>set</i> de gravação.
Questão 05.	Realiza gravações internas e externas.
Questão 06.	Realiza a edição dos materiais de forma que sejam divulgados em diferentes mídias.
Questão 07.	Desenvolve projetos de audiovisual para serem aplicados nos diversos materiais produzidos pela DEaD.
Questão 08.	Propõe <i>layouts</i> e identidade visual dos materiais produzidos.
Questão 09.	Trabalha em parceria com as coordenações da DEaD.
Questão 10.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências.

	Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**MULTIDISCIPLINAR: DESIGN INSTRUCIONAL****CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

INDICADOR	PONTUAÇÃO	INFORMAÇÕES
Plenamente Satisfatório	5	Forte evidência do indicador máximo.
Muito Satisfatório	4	Boa evidência do indicador máximo.
Satisfatório	3	Alguma evidência do indicador máximo.
Pouco Satisfatório	2	Pouca evidência do indicador máximo.
Insatisfatório	1	Nenhuma evidência do indicador máximo.
***	0	****

ASPECTOS PROFISSIONAIS

Questão 01.	Elabora arquitetura de materiais didáticos, planejamento (roteirização, <i>storyboard</i> , escolha de mídias e tecnologias) e acompanhamento da produção de cursos a distância.
Questão 02.	Produz o <i>Design</i> Instrucional de materiais e atividades de acordo com as necessidades de aprendizagem.
Questão 03.	Elabora e colabora com a produção de objetos educacionais.
Questão 04.	Produz <i>storyboard</i> e escolhe mídias e tecnologias acessíveis.
Questão 05.	Alimenta o Ambiente Virtual de Aprendizagem (<i>Moodle</i>) com os materiais produzidos.
Questão 06.	Desenvolve, com criatividade e inovação, processos, métodos e técnicas que facilitem os processos de aprendizagem.
Questão 07.	Realiza a gestão do Ambiente Virtual de Aprendizagem (<i>Moodle</i>).
Questão 08.	Aplica e/ou acompanha a formação dos professores quanto ao Ambiente Virtual de Aprendizagem.
Questão 09.	Atende os professores quanto às dúvidas referentes ao Ambiente Virtual de Aprendizagem.
Questão 10.	Participa das atividades de formação, das reuniões e dos encontros presenciais quando necessário.

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Questão 01.	Credibilidade e confiança: As informações e serviços prestados pelo avaliado são precisos e transmitem credibilidade e confiança.
Questão 02.	Capacidade de resolver problemas: Procura alternativa viável para solucionar os problemas e imprevistos, para alcançar os objetivos esperados.
Questão 03.	Comportamento ético: Atitude de respeito para com a pessoa, integridade, senso de justiça, impessoalidade e discrição nas ações.
Questão 04.	Responsabilidade e utilização responsável das ferramentas e de recursos

	materiais: Assume tarefas e suas implicações e/ou conseqüências. Compreende seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade. Leva em consideração fatores de custos, disponibilidade, uso correto e cuidados para com as ferramentas e recursos, observando as normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
Questão 05.	Conhecimento do trabalho: Conhecimento teórico e prático das atividades sob sua responsabilidade aplicando os procedimentos, normas e padrões internos necessários.
Questão 06.	Adaptabilidade: Capacidade de ser flexível às mudanças, conseguindo adaptar-se às novas demandas e prioridades, de forma produtiva.
Questão 07.	Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários: Capacidade de interagir com as pessoas, respeitando as características, idéias e opiniões diferentes, sem criar atritos desnecessários.
Questão 08.	Organização: Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando à consecução dos objetivos traçados.
Questão 09.	Qualidade no atendimento ao usuário: Procura conhecer e entender as necessidades do usuário, buscando soluções de acordo com as normas vigentes de forma ágil e cordial.
Questão 10.	Trabalho em equipe: Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

TABELA DE PONTUAÇÃO

Desempenho Excelente - Atende com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições e requisitos exigidos ao cargo. Pode compartilhar suas boas práticas com os membros da equipe de trabalho.	De 90 a 100 pontos
Desempenho Bom - Atende adequadamente as atribuições exigidas ao cargo.	De 75 a 89 pontos
Desempenho Regular - Atende parcialmente as atribuições do cargo, porém necessita de algumas orientações.	De 60 a 74 pontos
Desempenho Fraco - Atende precariamente as atribuições do cargo.	De 40 a 59 pontos
Desempenho Insuficiente - Não atende ao perfil do cargo.	De 1 a 39 pontos

APÊNDICE D

Pedido de autorização para a pesquisa no âmbito da Diretoria de Educação a Distância do IFB



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

Memorando S/N

02 de março de 2018

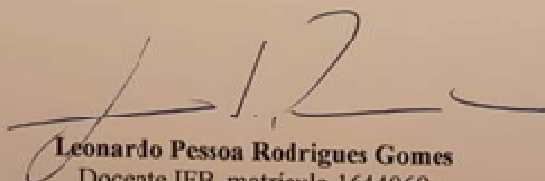
A Direção de Educação a Distância do IFB

Assunto: Requerimento de autorização para realização de pesquisas no âmbito da Educação a Distância do IFB

Senhor(a) Diretor(a),

1. Considerando que desde o mês de setembro de 2016 estou a cursar o Mestrado em Administração Educacional no Instituto Politécnico de Santarém de Portugal e, tendo em vista o momento de elaboração da pesquisa que será base para minha dissertação, requero, formalmente, a autorização para sua realização no âmbito da Educação a Distância do IFB.
2. Faço saber que a pesquisa cujo tema é "Avaliação de desempenho funcional aplicada à Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, no contexto da educação profissional e tecnológica".
3. O tema é pertinente e pode trazer insumos necessários para efetivação da Avaliação de Desempenho junto à Educação a Distância do IFB e ser meio de sua viabilidade com métodos e estudos científicos
4. Para tanto, solicito a autorização de Vossa Senhoria para realização das pesquisas a partir do mês de março de 2018

Atenciosamente,


Leonardo Pessoa Rodrigues Gomes
Docente IFB, matrícula 1644069
Aluno do Mestrado em Administração Educacional do
Instituto Politécnico de Santarém

ANEXO A

Autorização para a pesquisa no âmbito da Diretoria de Educação a Distância do IFB



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

Autorização para a pesquisa no âmbito da Diretoria de Educação a Distância do IFB

CARTA DE ACEITE

A Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília manifesta aceite à pesquisa de Mestrado em Educação / Administração Educacional, do Instituto Politécnico de Santarém, do servidor, Leonardo Pessoa Rodrigues Gomes, Professor de Educação Básica, Técnica e Tecnológica, confirmando anuência ao delineamento do estudo, cujo foco é a avaliação de desempenho funcional no âmbito dessa Diretoria.

A DEaD coloca-se a disposição para fornecimento das informações necessárias para a realização do projeto ao longo dos anos 2018 e 2019. Por outro lado, solicita ao pesquisador o compromisso de resguardar os dados dos participantes e informações sensíveis da Diretoria.

Ressalta-se, por fim, que os resultados e/ou produtos alcançados sejam compartilhados com a equipe da Diretoria e seus participantes, com a finalidade de aprimoramento de sua gestão.

Brasília, 6 de março de 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rute Bicalho', written over a horizontal line.

Rute Nogueira de Moraes Bicalho

Coordenadora-Geral EaD/IFB

Portaria nº 2.964, de 11/12/17