

NORMA DE EXECUÇÃO/N.º 22 DE 21 DE MARÇO DE 2002.

Fixa critérios de Avaliação de Desempenho dos Gestores ocupantes de cargos de Direção e Assessoramento Superior DAS 2, 3 e 4 do INCRA.

O SUPERINTENDENTE NACIONAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA, DO INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 26, inciso XV, do Regimento Interno da Autarquia, aprovado pela Portaria MDA/n.º 164, de 14 de julho de 2000, e tendo em vista o disposto na Instrução Normativa n.º 44, de 14 de novembro de 2000, resolve:

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

Art. 1º Os critérios de Avaliação dos Gestores ocupantes de cargos de Direção e Assessoramento Superiores DAS 2, 3 e 4 do INCRA são regulamentados nesta Norma de Execução, fundamentados na Portaria/MDA/Nº 05, de 10 de janeiro de 2002 e na Portaria/INCRA N.º de 97 de 01 de março de 2002.

## CAPÍTULO II

### PRINCÍPIOS GERAIS

Art. 2º A Avaliação de Desempenho é o processo de aferir, através dos critérios estabelecidos nesta Norma de Execução, as competências técnicas e gerenciais dos Gestores ocupantes de cargos de Direção e Assessoramento Superior DAS 2, 3 e 4 do INCRA.

Art. 3º O processo de avaliação será aplicado aos Gestores ocupantes de cargos de Direção e Assessoramento Superiores DAS 2, 3 e 4 que estiverem gerindo Divisões, Coordenações, Superintendências Regionais, Assessorias, Projetos e Programas do INCRA, com periodicidade mensal.

## CAPÍTULO III

### FATORES DE AVALIAÇÃO

Art. 4º A avaliação será constituída de segmentos qualitativo e quantitativo, os quais terão abordagem nos seguintes indicadores:

- I - estratégia;
- II - pessoas;
- III - conhecimentos;
- IV - processos operacionais; e
- V - metas alcançadas.

PUBLICAÇÃO  
BS N.º 12 DE 25/03/2002

§ 1º O indicador Estratégia, refere-se ao conhecimento da realidade social, da estrutura, dos objetivos do INCRA e da capacidade para formulação de planos, estratégias, implementação de ações e negociação.

§ 2º O indicador Pessoas, avalia a capacidade de catalisar esforços individuais, iniciativa, pró-ação, orientação e cooperação com a equipe.

§ 3º O indicador Conhecimentos refere-se ao domínio, desenvolvimento e utilização das competências e potencialidades necessárias à sua área de atuação.

§ 4º O indicador Processos Operacionais tem por objetivo avaliar a habilidade para identificar desvios, implementar ações de melhoria, criatividade para solucionar situações imprevistas e direcionar as ações para o atingimento das metas esperadas.

§ 5º O indicador Metas Alcançadas quantifica o percentual de metas atingidas até o período da avaliação.

## **CAPÍTULO IV**

### **COMPETÊNCIA E PROCEDIMENTOS DA AVALIAÇÃO**

Art. 5º Compete às Chefias imediatas dos Gestores efetuar a avaliação preliminar, mediante o preenchimento da Ficha de Avaliação - Anexo I, indicando no espaço apropriado o número que corresponda aos indicadores avaliados e o percentual das metas alcançadas no decorrer do mês.

Parágrafo único. O avaliador deverá justificar o parecer quando assinalar as letras "b" e "c" do item 5, da Ficha de Avaliação.

Art. 6º Compete à Coordenação-Geral de Recursos Humanos e as Divisões de Suporte Administrativo, tabular e elaborar relatórios com a consolidação dos resultados da avaliação preliminar, encaminhando em seguida à Comissão de Avaliação, juntamente com as Fichas de Avaliação.

Art. 7º Compete à Comissão de Avaliação ratificar ou retificar os resultados da avaliação preliminar.

Parágrafo único. A Comissão de Avaliação, deverá, justificar sua decisão quando se tratar de retificação do resultado da avaliação.

Art. 8º Compete à Coordenação-Geral de Recursos Humanos e as Divisões de Suporte Administrativo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados da data em que ocorreu a homologação, dar ciência aos avaliados, dos resultados da avaliação.

Art. 9º O Gestor avaliado poderá recorrer do resultado da avaliação, mediante requerimento dirigido à Comissão de Avaliação, no prazo de 10 (dez) dias úteis, contados da data em tomou ciência.

Art. 10. Compete à Comissão de Avaliação, decidir sobre os recursos apresentados, após formalização de processo administrativo, no qual deverá conter a justificativa do avaliador.



Art. 11. A Comissão de Avaliação encaminhará ao Ministro do Desenvolvimento Agrário relatório das avaliações com o ranking de desempenho.

## **CAPÍTULO V**

### **CRITÉRIOS DE APROVAÇÃO E RESULTADO**

Art. 12. São definidos os seguintes critérios:

I - Na dimensão qualitativa o avaliado poderá obter entre 29,5 pontos (pontuação mínima) e 50 pontos (pontuação máxima), conforme descrito no ANEXO IV;

II - Na Dimensão Quantitativa (avaliação das Metas), a aferição de notas, consiste no valor resultante da média aritmética do percentual das metas atingidas, seguindo-se a fórmula e convenção constantes do ANEXO III;

III - Será aprovado na avaliação de desempenho, o Gestor que obtiver resultado final mínimo de 80 (oitenta) pontos;

IV - O Gestor que obtiver resultado final igual à 60 (sessenta) e inferior à 80 (oitenta) pontos, receberá comunicado da Coordenação-Geral de Recursos Humanos, advertindo para a necessidade de melhorar o seu desempenho.

V - O Gestor que persistir com o resultado estabelecido no parágrafo anterior, por duas vezes consecutivas, terá recomendada a exoneração da Função.

VI - O Gestor que obtiver resultado final inferior à 60 (sessenta) pontos, terá recomendada a exoneração da Função.

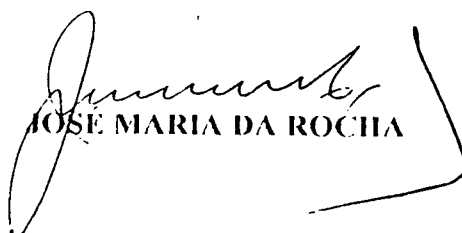
## **CAPÍTULO VI**

### **DISPOSIÇÕES FINAIS**

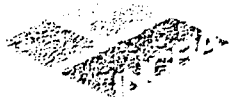
Art. 13. Concluído o processo, as fichas de avaliação serão encaminhadas à Coordenação-Geral de Recursos Humanos ou às Divisões de Suporte Administrativo, onde deverão permanecer arquivadas por cinco anos.

Art. 14. Os casos omissos ou dúvidas serão resolvidos conjuntamente pela Coordenação-Geral de Recursos Humanos e a Comissão de Avaliação.

Art. 15. Esta Norma de Execução entra em vigor na data de sua publicação.

  
JOSE MARIA DA ROCHA

## ANEXO I



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO  
INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA  
SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA  
COORDENAÇÃO GERAL DE RECURSOS HUMANOS

**Direção e Assessoramento Superiores – DAS 2, 3 e 4**

### FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

#### 1 – Identificação

NOME DO AVALIADO:
MATRÍCULA SIAPE:
CARGO:
FUNÇÃO:
UNIDADE DE LOTAÇÃO:
PERÍODO DA AVALIAÇÃO:

4

## DIMENSÃO QUALITATIVA

### 2 – Instruções para preenchimento:

- Avalie o Gestor utilizando a escala de **1 (fraca atuação)** até **6 (boa atuação)** em cada um dos 50 itens da tabela a seguir **3 - Indicadores de Desempenho**.

### 3 – Indicadores de Desempenho:

#### I) ESTRATÉGIA

	1	2	3	4	5	6
1) Identifica ameaças e oportunidades para as ações do INCRA, a partir de informações obtidas no contexto social do qual participa						
2) Analisa seu ambiente de trabalho e percebe a interdependência com os demais setores e unidades						
3) Estabelece a relação entre a origem e a finalidade do trabalho, compreendendo o impacto de suas ações sobre as outras áreas						
4) Localiza suas tarefas no plano de metas do seu setor						
5) Compreende a importância do seu trabalho para o atingimento das metas do INCRA						
6) Formula, em conjunto com a equipe, a missão, a visão de futuro e os objetivos da Unidade						
7) Concilia o orçamento da Unidade com o orçamento do INCRA						
8) Focaliza suas ações para atingir as metas estabelecidas para sua Unidade						
9) Define as etapas necessárias ao atingimento das metas da Unidade						
10) Redireciona suas ações frente a novas diretrizes ou mudanças do INCRA						
11) Gerencia relacionamentos, influenciando aqueles cuja cooperação é necessária para consecução dos objetivos organizacionais – demais ministérios, clientes, fornecedores, sindicatos, comunidade, movimentos sociais organizados						
12) Estabelece intercâmbio com outros parceiros institucionais (Estado, Município, outras instituições públicas e privadas) para garantir o atingimento dos objetivos do INCRA						
13) Administra conflitos considerando as expectativas das partes envolvidas						
14) Faz concessões para superar impasses, considerando os interesses do INCRA						
TOTAL						

#### II) PESSOAS

	1	2	3	4	5	6
15) Atua de forma pró-ativa (procura antever o futuro) e prospectiva (tenta criar o futuro desejado)						
16) Estabelece para a sua equipe ou Unidade objetivos desafiadores e possíveis de serem atingidos						
17) Assume a responsabilidade pelo risco e pela concretização dos resultados						
18) Conquista apoio no seu ambiente interno e externo						
19) Prospecta oportunidades e estabelece parcerias na comunidade, ampliando a margem operacional dos projetos						
20) Incentiva a participação da equipe no planejamento de ações e na busca de soluções						
21) Compartilha decisões						
22) Compartilha visão de futuro com sua equipe de trabalho						
23) Estimula troca de experiências e de conhecimentos, bem como a reflexão crítica dos membros da equipe, contribuindo para a construção de um bom clima organizacional						
TOTAL						

### III) CONHECIMENTO

	1	2	3	4	5	6
24) Detém os conhecimentos necessários para a realização de suas tarefas						
25) Conhece as instruções e normas do INCRA						
26) Possui formação profissional compatível com a função que exerce						
27) Detém conhecimentos afins à sua área de atuação						
28) Demonstra segurança no exercício de suas funções						
29) Busca a melhoria contínua do desempenho profissional						
30) Reconhece e identifica necessidades de aprimoramento na postura pessoal e profissional, por meio de auto-avaliação permanente						
31) Identifica os conhecimentos necessários ao exercício da função						
32) Mantém-se atualizado sobre temas relacionados à atividade profissional						
33) Identifica o potencial da sua equipe de trabalho e planeja a utilização racional das competências individuais						
34) Elabora com a equipe planos de desenvolvimento profissional, com base nas carências, potenciais e pretensões de carreira						
35) Incentiva a atuação dos membros da equipe como instrutores ou multiplicadores de conhecimentos						
36) Atua como gerente-educador junto à sua equipe de trabalho						
TOTAL						

### IV) PROCESSOS OPERACIONAIS

	1	2	3	4	5	6
37) Identifica os responsáveis pelos processos de trabalho, acorda resultados esperados e planeja metas a serem alcançadas						
38) Planeja ações para a melhoria dos processos de trabalho e otimização dos recursos disponíveis						
39) Estabelece pontos de verificação e controle, de forma a garantir a qualidade e a confiabilidade dos serviços sob sua responsabilidade						
40) Delega atribuições visando a obtenção de melhores resultados						
41) Promove mudanças nos processos de trabalho evitando o desperdício e racionalizando os procedimentos						
42) Gerencia a programação orçamentária conforme planejado para a sua Unidade						
43) Avalia e controla a continuidade das ações e processos de trabalho						
44) Formula estratégia para exploração de fontes alternativas de financiamento						
45) Identifica parcerias institucionais visando ampliar a margem operacional dos projetos						
46) Busca obter ganhos de produtividade para a Unidade, através do aperfeiçoamento dos processos operacionais						
47) Busca soluções inovadoras para o cumprimento das tarefas e metas estabelecidas						
48) Implementa ações de melhoria nos trabalhos sob sua responsabilidade						
49) Demonstra segurança, precisão, pontualidade e excelência no trabalho que realiza e nas orientações fornecidas, evitando retrabalho						
50) Administra serviços em consonância com os padrões estabelecidos pelo INCRA no que tange a qualidade, quantidade, prazos e custos						
TOTAL						

## V - DIMENSÃO QUANTITATIVA

Considerando as metas estabelecidas para sua Unidade, informe no quadro abaixo o percentual atingido em cada uma das ações.

UNIDADE DE LOTAÇÃO DO GERENTE AVALIADO	
METAS	PERCENTUAL ATINGIDO

### 4 – Fatores de Interferência

- Identifique as prováveis causas que interferem no desempenho do avaliado, estabelecendo o grau de intensidade da interferência de acordo com a seguinte escala:

→ 1(um) para a causa mais fraca

→ 2 (dois) para a média

> 3 (três) para a mais forte.

Possíveis causas que interferem no desempenho do avaliado	1	2	3
Desatualização técnica e/ou prática			
Insuficiência de informações necessárias às atividades			
Não ter sido informado de seus pontos fortes e fracos			
Insatisfação com as atividades desenvolvidas/atribuídas			
Falta de autonomia para desenvolver suas atividades			
Dificuldades no relacionamento com gerências superiores e/ou colegas do mesmo nível			
Dificuldades de relacionamento com subordinados			
Dificuldades de relacionamento com clientela externa			
Pouca perspectiva na carreira funcional			
Problemas particulares			
Salário			
Outra(s)			

9-1-

**5 – RESULTADO DA AVALIAÇÃO:****TOTAL DE PONTOS**

a - ( ) RECOMENDAR A  
APROVAÇÃO  
igual ou superior à 80 pontos

b - ( ) RECOMENDAR A PERMANÊNCIA  
COM ADEQUAÇÕES  
igual à 60 e menor que 80

c - ( ) RECOMENDAR A  
EXONERAÇÃO  
inferior à 60 pontos

Justificar:\_\_\_\_\_  
DATA\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO AVALIADOR**6 - Homologação da Avaliação:**

a - ☐ Ratificamos os resultados da avaliação.

b - ☐ Retificamos os resultados da avaliação dos gestores discriminados abaixo:

Justificar:\_\_\_\_\_  
DATA\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DA COMISSÃO\_\_\_\_\_  
DATA\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO AVALIADO



**ANEXO - II**

Escala		Valor
BOA	6	1
	5	0,8
RAZOÁVEL	4	0,79
	3	0,6
FRACA	2	0,59
	1	

**ANEXO - III**

AM = Avaliação das Metas
MP = Média do Percentual Atingido
$A M = M P$

**ANEXO - IV**

FATORES DE DESEMPENHO	PONTUAÇÃO
1. Dimensão Quantitativa – Cumprimento de Metas – Pontuação máxima - (mensurável)	Até 50
2. Dimensão Qualitativa – Pontuação máxima - (observável):	Até 50
2.1. Estratégia	8,26 à 14
2.2. Pessoas	5,31 à 09
2.3. Conhecimento	7,67 à 13
2.4. Processos Operacionais	8,26 à 14
<b>TOTAL GERAL DE PONTOS</b>	<b>100</b>