



CRM-ES
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA ODONTOLÓGICA DO ESPÍRITO SANTO



Manual de Avaliação e Gestão do Desempenho do CRM - ES

Metodologia





Sumário

Gestão do Desempenho	3
Política de Carreira	3
Fatores de Avaliação de Desempenho	4
Fator Desempenho Consistente	4
Fator Tempo	6
Fator Resultados	6
Fator Formação Relevante e/ou Atuação Relevante	7
Redutores de Pontuação	8
Ciclo de Gestão do Desempenho	9
Elegibilidade para Avaliação	10
Classificação dos Resultados da Avaliação	11
Política de Consequências da Avaliação	11
Limite para as Progressões	12
Comissão de Avaliação de Desempenho	12
Recursos	13
Processo de Avaliação de Desempenho	14
Avaliação de Desempenho do Contrato de Experiência	14
Avaliação de Desempenho – Liderança e Assessoria	16
Anexo I – Comportamentos de Entrega para Avaliação de Desempenho	20
Anexo II – Plano de Desenvolvimento - PDI	21
Anexo III – Ficha de Avaliação de Desempenho - Liderança	22
Anexo IV – Ficha de Avaliação de Desempenho - Empregado	23
Anexo V – Ficha de Avaliação de Desempenho – Contrato de Experiência	24
Anexo VI – Ficha de Avaliação de Desempenho – Liderança e Assessoria	27



Gestão do Desempenho

Política de Carreira

1. A dinâmica de estruturação dos cargos e funções deverá viabilizar a mobilidade ocupacional dos profissionais de acordo com suas competências e capacidade de gerar resultados.
2. As promoções e progressões deverão ser baseadas em desempenho, sendo este sustentado por resultados, comportamentos e potencial de desenvolvimento frente aos níveis de responsabilidade e complexidade da estrutura organizacional.
3. Será promovida ampla divulgação aos profissionais sobre sua estrutura funcional, os tipos e características das posições e carreiras existentes.
4. Os critérios de mobilidade ocupacional serão amplamente divulgados entre os profissionais, de forma a oportunizar o acesso a todos os interessados em ascender na carreira.
5. Serão promovidas oportunidades de ascensão internas, buscando o encarecimento de profissionais com perfis que atendam às necessidades organizacionais.
6. Os profissionais devem receber *feedback* regularmente em relação ao seu desempenho e aos objetivos de carreira.
7. O principal instrumento de desenvolvimento e crescimento interno será o Programa de Avaliação de Desempenho, onde serão identificados profissionais de alto potencial e as necessidades de melhoria.
8. As efetivações das oportunidades de crescimento e desenvolvimento serão geradas em função da disponibilidade de vagas e viabilidade orçamentária.
9. O empregado efetivo, em exercício de função de confiança ou emprego em comissão participará normalmente do processo de avaliação de desempenho.
10. Ao empregado efetivo investido em função de confiança ou emprego em comissão fica assegurada a progressão funcional horizontal por antiguidade e/ou merecimento em seu vencimento básico de seu cargo efetivo. Dessa forma, em caso de dispensa da função de confiança ou do emprego em comissão, o empregado retornará às atribuições do cargo efetivo,



percebendo a remuneração devidamente atualizada conforme as progressões adquiridas.

11. Nenhum empregado poderá mudar de nível sem o cumprimento dos requisitos exigidos.
12. Os casos omissos ou excepcionais serão decididos pela Diretoria.

Fatores de Avaliação de Desempenho

13. A gestão do desempenho dos profissionais e equipes será baseada em quatro fatores:
 - a. Fator desempenho consistente: Apresentação reiterada e confiável de comportamentos considerados dentro ou acima do esperado para o cargo ocupado, ensejando reconhecimento e valorização dos bons profissionais.
 - b. Fator resultados: Atingimento de resultados importantes frentes às metas definidas.
 - c. Fator tempo de exercício profissional: Acúmulo de tempo de efetivo trabalho junto ao CRM-ES.
 - d. Fator formação relevante: Obtenção pelo profissional de nível de escolaridade superior à exigida para seu cargo ou acúmulo de volume de horas significativo em formação continuada, ambos os casos condicionados à relevância entre a área de concentração de estudos e as atividades desempenhadas.
14. Os pesos de cada fator junto ao resultado final serão definidos a cada ciclo de avaliação, podendo ter configurações diferentes por grupo de cargos e/ou áreas.

Fator Desempenho Consistente

15. O fator desempenho será mensurado com base na proficiência comportamental demonstrada pelos profissionais.
16. A proficiência comportamental será medida com base em competências transversais, que são competências comportamentais que permeiam os cargos e funções da organização, independentemente de organograma, pois possuem caráter geral e amplo.



17. A gestão comportamental será realizada como um desdobramento das competências transversais, através de “comportamentos de entrega”, que se constituem em ações praticadas pelos profissionais em suas rotinas, derivadas das responsabilidades mapeadas, passíveis de observação e orientação.
18. Por serem observáveis, objetivos e mensuráveis, os comportamentos de entrega deverão subsidiar processos de avaliação de desempenho comportamental e planos de desenvolvimento individuais elaborados.
19. As competências transversais avaliadas serão:
 - a. Foco no público alvo (interno e/ou externo): Esforçar-se para descobrir as necessidades do público alvo e satisfazê-las.
 - b. Trabalho em equipe: Intenção de agir cooperativamente com os outros, ser parte de uma equipe.
 - c. Proatividade: Disposição para antecipar problemas, identificar oportunidades e tomar medidas para resolvê-los ou aproveitá-las antes que sejam solicitadas ou necessárias.
 - d. Competência Técnica: Executar de forma plena as atribuições de seu cargo, reunindo os conhecimentos e técnicas necessários para sua atuação.
20. As competências transversais deverão ser objeto de avaliação para todos os cargos e funções na organização.
 - a. A matriz dos comportamentos de entrega esperados para as competências transversais (liderança ou não) segue junto ao Anexo I.
 - b. Referida listagem representa a exemplificação (não exaustiva) de comportamentos esperados, ou seja, desejáveis junto aos profissionais.
21. A avaliação das competências transversais será feita com base em uma escala que mesure se o profissional avaliado apresenta os comportamentos esperados com consistência, bem como o modo como interfere na manifestação comportamental de seus pares e colegas.
22. As escalas de avaliação das competências transversais serão as seguintes:



Classificação	Pontuação	Descrição
Promotor(a)	10	Quando o(a) profissional não é apenas engajado(a), mas <u>serviu de modelo</u> de comportamento a outros colegas, estimulando-os .
Profissional	8	Quando o(a) profissional <u>pratica de forma constante</u> o comportamento esperado, tendo-o incorporado à sua rotina de forma previsível e confiável .
Satisfatório	5	Quando o(a) profissional pratica o comportamento <u>em algumas ocasiões</u> , mas ainda há espaço para aprimoramento e aquisição de constância.
Regular	3	Quando o(a) profissional praticamente <u>não apresenta comportamento esperado</u> , gerando inconvenientes em sua rotina de trabalho.
Aprendiz	1	Quando o(a) profissional, além de não apresentar o comportamento esperado, <u>teve atitudes que acabaram por desestimular</u> outros colegas.

23. O resultado do eixo será calculado com base na soma da pontuação das competências comportamentais, podendo chegar ao máximo de 40 (quarenta) pontos.

Fator Tempo

24. Para pontuação pelo tempo de trabalho, a cada 12 (doze) meses completos de exercício o profissional receberá 01 (um) ponto, até o limite de 20 (vinte) pontos acumulados.

Parágrafo único. Não será considerado para efeito de contagem de tempo de trabalho o período de afastamento sem vencimentos, exceto nos casos de licença maternidade e acidente de trabalho típico.

Fator Resultados

25. A avaliação de resultados será mensurada da seguinte forma:

Classificação	<=80% da meta	>80% e <=95% da	>95% e <=100% da	>100% e <=120% da	>120% da meta



		meta	meta	meta	
Pontuação	1	5	10	15	20

26. O resultado final do fator será apurado a partir da média simples da pontuação de todas as metas auferidas para a área, respeitado o limite de 20 (vinte) pontos.
27. As metas que irão compor a avaliação de desempenho deverão ser divulgadas com ao menos 90 (noventa) dias de antecedência à sua apuração para consolidação junto à avaliação.

Parágrafo Único: Em caso de o Conselho não disponibilizar as metas que serão avaliadas, deverá ser utilizado o formulário de avaliação que “desconsidera” esse item, não ocasionando perdas de pontos ao empregado público.

Fator Formação Relevante e/ou Atuação Relevante

28. Para avaliação da formação serão pontuadas titulações acadêmicas que superem o mínimo exigido para o cargo atualmente ocupado pelo profissional e a realização de cursos relevantes, desde que para ambos os casos a área da formação seja compatível com a área de atuação do profissional, conforme listagem adiante:
- a. Curso de nível superior: 5 (cinco) pontos.
 - b. Pós Graduação: 5 (cinco) pontos.
 - c. Mestrado: 10 (dez) pontos.
 - d. Doutorado: 15 (quinze) pontos.
 - e. Cursos formais concluídos durante o período avaliativo, cujo somatório das cargas horárias seja igual ou superior a 60 (sessenta) hs: 2 (dois) pontos.

Parágrafo segundo. Os cursos previstos neste artigo serão aproveitados somente uma única vez, sendo vedado reaproveitamento para futuras avaliações.

29. Para efeito de apuração, consideram-se cursos formais aqueles com qualquer carga horária, com emissão de certificado por instituição regular que atue na área de ensino superior, técnico ou de formação profissionalizante.



30. Para avaliação da atuação relevante será pontuada a atribuição formal para fiscalização e gestão de contratos no montante de 5 (cinco) pontos.

Parágrafo único. O previsto neste artigo será aproveitado somente enquanto perdurar o efetivo exercício da atividade.

31. A pontuação deste eixo poderá ser acumulada até o limite de 20 (vinte) pontos.

Redutores de Pontuação

32. Serão fatores redutores de pontuação final, desde que devidamente documentados pelo responsável pela avaliação:

- a. Falta de assiduidade - 03 (três) ou mais faltas injustificadas no período avaliado: -5 (cinco pontos negativos).
- b. Falta de pontualidade - 15 (quinze) ou mais atrasos superiores a 15 (quinze) minutos em relação ao horário definido para o trabalho, de forma injustificada no período avaliado: -5 (cinco pontos negativos).
- c. Desobediência - Deixar de ter cumprido ordem legal formalmente estabelecida pela autoridade competente: -10 (dez pontos negativos).
- d. Punição disciplinar - Receber punição disciplinar por superior hierárquico ou autoridade competente: -10 (dez pontos negativos).
- e. Inobservância: Deixar de realizar cursos obrigatórios: -5 (cinco pontos negativos).
- f. Má apresentação pessoal - Descaso para com a imagem institucional, apresentando-se ao trabalho sem boas práticas de higiene/limpeza (roupas sujas, rasgadas, amassadas ou malcheirosas) e com vestimenta indiscreta (roupas muito curtas, decotes profundos, transparências, peças que mostram barriga, costas ou grande parte das pernas e camisetas com linguagem vulgar, imagens ofensivas, conotação sexual ou discriminatória): -10 (dez pontos negativos).

33. As punições previstas como redutoras de pontuação junto aos incisos "c" e "d" do presente artigo serão consideradas somente após decisão final da Comissão Disciplinar.

34. O empregado não poderá ter os redutores de pontuação aplicados mais de uma vez, quando originário do mesmo ato, e no mesmo ciclo de avaliação.



Ciclo de Gestão do Desempenho

35. Considera-se como ciclo de gestão do desempenho o intervalo temporal que intercala as avaliações de desempenho. A mesma será realizada anualmente, sempre no mês de setembro.
- A periodicidade da avaliação será anual, e a cada biênio, será calculada média aritmética para concessão de progressão funcional por merecimento (horizontal e vertical) ou antiguidade (horizontal).
 - As progressões por merecimento serão concedidas bienalmente aos empregados cuja média aritmética obtida nas duas avaliações estiverem em conformidade com o estabelecido na Classificação dos Resultados da Avaliação, item 42.
 - As progressões por merecimento (vertical) serão concedidas aos empregados enquadrados a partir do 5º padrão de vencimento da Tabela Salarial e após participação em pelo menos 02 processos de avaliação de desempenho, 4 (quatro) anos.
 - A progressão por antiguidade será concedida automaticamente a cada 04 (quatro) anos, computados a partir da data de exercício do cargo pelo empregado, caso o mesmo não tenha progredido por merecimento no período decorrente de 02 processos de avaliação de desempenho de 02 anos cada.
36. No início de cada ciclo de gestão, a liderança deverá estabelecer junto às equipes e indivíduos seu "contrato de desempenho", que corresponde à comunicação e pactuação quanto às expectativas sobre as entregas que devem ser realizadas, bem como os critérios que serão praticados.
37. O contrato de desempenho requer caráter formal, podendo ser divulgado via e-mail ou outros meios de comunicação, sendo importante o processo de clareza mais do que de formalidade ou burocracia.
38. Após a realização da avaliação de desempenho, a liderança imediata deverá elaborar um Plano de Desenvolvimento Individual – PDI (Anexo II) para o avaliado.
39. O Plano de Desenvolvimento Individual deverá conter a definição de ações a serem realizadas sob responsabilidade do profissional, visando seu desenvolvimento.
40. O PDI deverá ser revisto conforme a necessidade identificada pela liderança ou pelo próprio avaliado.



41. O Setor de Recursos Humanos poderá prestar apoio técnico e metodológico no desenvolvimento dos PDIs, além de monitorar o cumprimento das ações estabelecidas.
42. Após a elaboração do PDI, caberá à liderança imediata acompanhar sua execução junto ao empregado avaliado, propondo ajustes sempre que necessário.
43. O Setor de Recursos Humanos é responsável por orientar tecnicamente os avaliadores, garantindo a padronização, equidade e legitimidade do processo.
44. Cabe ao Setor de Recursos Humanos oferecer orientação técnica aos avaliadores, promovendo a padronização, a equidade e a legitimidade do processo, enquanto as lideranças imediatas devem buscar o aprimoramento contínuo de suas competências para a condução das avaliações.

Elegibilidade para Avaliação

45. Não será avaliado o profissional:
 - a. Cujo contrato de trabalho tenha sido suspenso por período igual ou superior a 90 (noventa) dias durante o ano relativo à avaliação.
 - b. Com tempo de atuação junto à instituição inferior a 90 (noventa) dias.
 - c. Cedido para ocupar cargo em outras instituições;
 - d. Ocupante de cargos comissionados;
 - e. Em Auxílio-doença acidentário;

Parágrafo primeiro: Somente poderá participar do processo de Avaliação de Desempenho e de progressão salarial por mérito e/ou antiguidade o empregado efetivo aprovado no período de contrato de experiência/estágio probatório, com exceção dos empregados:

- i. Admitidos em 2021: participam do processo avaliativo - biênio 2024/2025, sob as novas regras e metodologia da Avaliação de Desempenho, devendo ser duplicada a nota obtida no ciclo de 2025 para a obtenção da média necessária.
- ii. Admitidos em 2022 e 2023: participam do processo avaliativo - biênio 2025/2026. A participação no processo avaliativo ocorre de forma concomitante ao estágio probatório, quando este ainda estiver em andamento.



Parágrafo segundo: Para os participantes do biênio 2024/2025, serão aplicadas as novas regras e metodologia de Avaliação de Desempenho, devendo ser duplicada a nota obtida no ciclo de 2025 para a obtenção da média necessária.

Parágrafo terceiro: Em casos de afastamento por licença maternidade, poderá ser avaliado o desempenho caso o mesmo tenha trabalhado no ano por um período mínimo de 90 dias antes do dia 1º de setembro (mês em que se realiza a avaliação de desempenho).

46. No caso de profissionais não avaliados pelas hipóteses acima, será calculada a média das duas últimas avaliações efetivamente realizadas.
47. No caso de profissionais não avaliados no ciclo e que não detenham histórico de ao menos duas avaliações para apuração de média, os mesmos serão enquadrados automaticamente como "não avaliados" e não poderão reivindicar progressões por avaliação de desempenho.
48. No caso de profissionais que estiverem cumprindo pena disciplinar no momento da avaliação, haverá enquadramento automático como "baixo desempenho".
49. Quando o avaliado tiver alteração de lotação durante o ciclo de avaliação, e caso o período de permanência na nova área tenha sido inferior a 60 (sessenta) dias, ele será avaliado pelo superior imediato da área em que permaneceu por 60 (sessenta) dias ou mais.

Classificação dos Resultados da Avaliação

50. Para fins de classificação dos resultados da avaliação de desempenho, serão adotados os seguintes critérios:
 - a. Profissionais de desempenho elevado: Acima de 50 pontos.
 - b. Profissionais de desempenho satisfatório: Entre 40 e 49 pontos.
 - c. Profissionais de desempenho baixo: Entre 20 e 39 pontos.
 - d. Profissionais de desempenho muito baixo: Abaixo de 20 pontos.

Política de Consequências da Avaliação

51. Anualmente, no mês de janeiro, profissionais classificados junto ao Programa de Avaliação de Desempenho como "elegíveis para progressão funcional" poderão obter o benefício mediante disponibilidade orçamentária.



52. As progressões se darão da seguinte forma:
- Profissionais de desempenho elevado: Avanço de +1 Step.
 - Profissionais de desempenho satisfatório: Sem progressão.
 - Profissionais de desempenho baixo: Sem progressão. Deverá ser realizada uma programação conjunta com a liderança visando providências, tais como alinhamento, treinamento, acompanhamento individual e outros, com o objetivo de melhorar o desempenho funcional.
 - Profissionais de desempenho muito baixo: Deverá ser analisada a possibilidade de mudança de atribuições dentro do mesmo cargo, bem como abertura de Procedimento Administrativo Disciplinar.
53. Uma vez atingido o limite máximo da faixa salarial para o cargo, não serão mais concedidas progressões funcionais de nenhum tipo, somente recomposição inflacionária periódica nos mesmos percentuais de todo o quadro de profissionais.
54. Profissionais em período de estágio probatório não poderão obter progressão, com exceção dos admitidos até o ano 2023.

Limite para as Progressões

55. As modalidades de progressão permitem aos profissionais percorrer as faixas salariais previstas para seus cargos.
56. Uma vez atingido o limite máximo da faixa salarial para o cargo, não serão mais concedidas progressões de nenhum tipo.

Comissão de Avaliação de Desempenho

57. Deverá ser constituída uma comissão de avaliação de desempenho: CADE.
58. A CADE será composta por:
- 01 membro da Área de Recursos Humanos, que participará da CADE na condição de presidente da comissão;
 - 01 membro representante dos empregados, com mandato de dois anos.
 - 01 membro representante da Diretoria.



-
59. A CADE possui atuação transversal no organograma e multidisciplinar em conhecimentos, podendo requisitar, sempre que necessário, apoio e informações de todas e quaisquer áreas, sempre em alinhamento com o(a) responsável hierárquico(a).
60. São atribuições da CADE:
- Organizar e articular os recursos organizacionais para a execução bem-sucedida do processo de avaliação de desempenho.
 - Acompanhar a avaliação de desempenho, bem como o desenvolvimento organizacional promovido através dos planos de desenvolvimento individuais, garantindo a legitimidade dos processos, deliberando em situações em que as partes não cheguem a um consenso.
 - Analisar os recursos que forem interpostos por profissional que se sentir prejudicado pela avaliação de desempenho.
61. O empregado terá prazo de 15 (quinze) dias corridos para apresentar recursos à CADE, contados a partir da ciência do fato contra o qual pretende recorrer.
62. A CADE terá prazo de 15 (quinze) dias corridos para decidir sobre o recurso, contados a partir da data de sua interposição.

Parágrafo Único - Sempre que necessário a CADE poderá promover diligências internas e/ou solicitar esclarecimentos adicionais, sendo que referidas ações interrompem a contagem do prazo decisório durante sua execução.

63. As questões e assuntos trazidos à resolução pela CADE serão avaliados por um de seus membros, designado pelo presidente da comissão como "Relator", o(a) qual analisará o caso e apontará seu voto/parecer.
64. A CADE se posicionará através de votação de seus membros, que opinarão pelo acolhimento ou não do voto/parecer do relator do caso, sendo considerada decisão válida a escolha por votação e maioria simples de seus membros.

Recursos

65. Será assegurado ao empregado efetivo ao longo do processo de avaliação, o direito à ampla defesa. Assim, o empregado efetivo que discordar, em qualquer etapa da Avaliação de Desempenho Individual, tem o direito de interpor recurso do resultado, no prazo de 15 (quinze) dias corridos a contar da ciência inequívoca do resultado.



66. O recurso deve ser fundamentado, não se considerando fundamento suficiente para o efeito à mera invocação de diferenças de avaliação, com base na comparação com a avaliação atribuída a outros empregados ou em anos anteriores.
67. O recurso deverá ser apresentado ao Setor de Recursos Humanos, que encaminhará a CADE (1ª instância), a quem compete apreciar e deliberar o pedido, tomando as providências necessárias.
68. O recurso deverá ser analisado pela CADE no prazo de 15 (quinze) dias corridos, contados do recebimento, devendo ser encaminhado parecer ao setor de Recursos Humanos ao qual competirá transmitir o resultado ao empregado.
69. Cabe ainda ao empregado efetivo, caso discorde do resultado relativo ao primeiro recurso interposto, recorrer ao Secretário-geral (2ª instância) que dará um parecer final, dentro do prazo de 15 (quinze) dias.

Processo de Avaliação de Desempenho

70. Para avaliação comportamental junto ao eixo de desempenho, o processo de avaliação terá como fontes de informação:
 - a. O líder imediato (avaliador principal) - pontua na avaliação;
 - b. Avaliado (auto avaliação) - sem pontuação na avaliação.

Parágrafo Único: Na ausência de líder imediato, a avaliação será efetuada pelo conselheiro coordenador ou diretor da área.

Avaliação de Desempenho do Contrato de Experiência

71. A avaliação de desempenho do contrato de experiência tem por finalidade definir e regulamentar o processo destinado a acompanhar, observar e conceituar o desempenho do empregado contratado, no CRM-ES nos primeiros 90 (noventa dias) a partir do dia da respectiva admissão.
72. O objetivo da avaliação do desempenho durante o período do contrato de experiência é verificar se o empregado atende aos requisitos de: desempenho na realização das atribuições, capacidade de adaptação, obediência às normas internas, convivência pacífica com o quadro funcional, interesse e conhecimento do trabalho e identificação com os objetivos do CRM-ES
73. O modelo de avaliação de desempenho do contrato de experiência tem por base um conjunto de ações, planejadas e estruturadas, e a aplicação de



formulário contendo fatores avaliativos, cujo peso de cada um deverá ser atribuído pela liderança imediata em função das competências da unidade organizacional.

74. A avaliação de desempenho do empregado em contrato de experiência refere-se à análise do exercício das atividades inerentes ao cargo do PCCR nos primeiros 90 (noventa) dias a partir do primeiro dia da admissão no CRM-ES.
75. A avaliação de desempenho do empregado em contrato de experiência é da responsabilidade da liderança imediata à qual estiver subordinado.
76. O desempenho do empregado será avaliado com base nos seguintes critérios: (1) assiduidade, (2) disciplina, (3) capacidade de iniciativa, (4) produtividade, (5) responsabilidade, constantes no Formulário de Avaliação de Desempenho do contrato de experiência – (Ficha de Avaliação, Anexo II).
77. O Procedimento Administrativo de Avaliação de Desempenho do Contrato de Experiência será autuado pela Comissão de Avaliação de Desempenho (CADE) com abertura de processo em Sistema Eletrônico de Informações.
78. O procedimento será dividido em 2 (duas) avaliações, sendo a primeira, realizada pela Liderança Imediata ao completar 45 (quarenta e cinco) dias do período de experiência, e a segunda, realizada pela Liderança Imediata ao completar 75 (setenta e cinco) dias do período de experiência.
79. O prazo para preenchimento da avaliação de desempenho do Contrato de Experiência pela Liderança Imediata é de 2 (dois) dias úteis.
80. A Comissão de Avaliação de Desempenho (CADE) analisará as avaliações realizadas para apuração da pontuação obtida, bem como encaminhamento de Comunicação Interna para ciência do empregado.
81. O procedimento administrativo de avaliação de desempenho será analisado pela Comissão de Avaliação de Desempenho (CADE) no prazo de 2 (dois) dias úteis.
82. Será assegurado ao empregado em contrato de experiência ao longo do processo de avaliação, o direito à ampla defesa. Assim, o empregado que discordar, em qualquer das etapas da avaliação de desempenho, tem o direito de interpor recurso do resultado, no prazo de 2 (dois) dias úteis a contar da ciência inequívoca do resultado.
83. O recurso deve ser fundamentado, não se considerando fundamento suficiente para o efeito à mera invocação de diferenças de avaliação, com base na comparação com a avaliação atribuída a outros empregados ou em avaliações anteriores.



84. O recurso deverá ser apresentado ao Setor de Recursos Humanos, que encaminhará a CADE (1ª instância), a quem compete apreciar e deliberar o pedido, tomando as providências necessárias.
85. O recurso deverá ser analisado pela CADE no prazo de 2 (dois) dias úteis, contados do recebimento, devendo ser encaminhado parecer ao setor de Recursos Humanos ao qual competirá transmitir o resultado ao empregado.
86. Cabe ainda ao empregado efetivo, caso discorde do resultado relativo ao primeiro recurso interposto, recorrer ao Secretário-geral (2ª instância) que dará um parecer final, dentro do prazo de 2 (dois) dias úteis.
87. A Homologação do resultado final cabe ao Presidente do Conselho.
88. O ciclo de Avaliação de Desempenho encerra-se após completar 90 (noventa) dias do contrato de experiência.
89. Para aferição do resultado, será considerado que:
 - a) cada conceito “nunca” equivale a 1 (um) ponto;
 - b) cada conceito “poucas vezes” equivale a 2 (dois) pontos;
 - c) cada conceito “na maioria das vezes” equivale a 3 (três) pontos; e
 - d) cada critério “sempre” equivale a 4 (quatro) pontos.

90. Tabela de Conceituação Final:

Aprovado	70 a 100 pontos
Reprovado	25 a 69 pontos

Avaliação de Desempenho: Liderança e Assessoria

91. A avaliação de desempenho vincula o desempenho do ocupante de Função de Confiança (FC) ou Emprego em Comissão (EC) diretamente ao cumprimento do Caderno de Perfis e às exigências de Chefia e Assessoramento.
92. A avaliação será conduzida pelo Conselheiro Coordenador ou pelo Diretor responsável pela área. Nos casos em que ambos estiverem designados para a mesma área, a avaliação deverá ser realizada de forma conjunta pelo Coordenador e pelo Diretor.
93. O processo avaliativo será realizado anualmente, sempre no mês de dezembro.



Eixo de Efetividade e Compliance (Peso: 50%): Focado na qualidade da entrega técnica e na regularidade administrativa da unidade.

94. Gestão de Fluxos Operacionais: Capacidade de manter a continuidade e a fluidez das atividades setoriais, garantindo que as atribuições descritas nos regulamentos internos sejam cumpridos integralmente.
95. Qualidade e Precisão Técnica: Avaliação do nível de acerto nas entregas, observando se os processos (éticos, administrativos ou fiscais) são concluídos sem erros que exijam retrabalho.
96. Observância Normativa: Rigor no cumprimento da legislação federal, resoluções do CFM/CRM-ES e orientações do TCU, agindo preventivamente contra riscos jurídicos.

Eixo de Liderança e Gestão de Pessoas (Peso: 30%): Focado no comando, desenvolvimento e engajamento da equipe subordinada.

97. Suporte ao Desenvolvimento (PDI): Empenho efetivo do líder em identificar lacunas de competência na equipe e apoiar a execução dos Planos de Desenvolvimento Individual.
98. Mediação de Conflitos e Clima: Atuação proativa na manutenção de um ambiente de trabalho ético, pautado pela Cartilha de Combate ao Assédio e pelo Código de Ética.
99. Comunicação e Orientação: Clareza ao delegar tarefas e frequência na realização de reuniões de alinhamento e feedbacks para aprimorar as rotinas.

Eixo de Assessoria e Visão Institucional (Peso: 20%): Focado na qualidade do apoio consultivo prestado à Diretoria e Presidência.

100. Confiabilidade do Assessoramento: Fidedignidade das informações e fundamentação técnica dos pareceres emitidos para subsidiar decisões estratégicas.
101. Proposição de Melhorias: Iniciativa para sugerir inovações nos fluxos de trabalho ou revisões de manuais que gerem economia ou ganho de agilidade administrativa.
102. Para cada critério, o avaliador deve atribuir uma nota baseada na consistência do comportamento observado durante o ciclo:
 - a) Promotor (10 pontos): Ocupante que serve de modelo para a equipe e outros setores, superando as atribuições descritas no perfil.
 - b) Profissional (8 pontos): Pratica o comportamento de forma constante, confiável e previsível em sua rotina.



- c) Satisfatório (5 pontos): Pratica o comportamento na maioria das vezes, mas ainda apresenta oscilações que exigem supervisão.
- d) Regular (3 pontos): Apresenta o comportamento raramente, gerando gargalos ou inconvenientes operacionais.
- e) Aprendiz (1 ponto): Não apresenta o comportamento e desestimula a equipe ou compromete a imagem da gestão.

103. Descritores de Pontuação por Eixo

Eixo I: Efetividade e Compliance (Peso: 50%)

Base: Atribuições do Caderno de Perfis e Manual da Estrutura Organizacional

Nível de Entrega	Evidências para a Nota
Nota 10	Antecipou riscos normativos do TCU/CFM e implementou fluxos que aumentaram a segurança jurídica da unidade.
Nota 8	Cumpriu integralmente todas as atribuições técnicas do setor sem atrasos em processos éticos ou administrativos.
Nota 5	Realizou a maioria das entregas, mas cometeu erros técnicos pontuais que exigiram intervenção da Diretoria.

Eixo II: Liderança e Pessoas (Peso: 30%)

Base: PDI, Cartilha de Assédio e Código de Ética.

Nível de Entrega	Evidências para a Nota
Nota 10	Convertiu subordinados de "Baixo Desempenho" em "Satisfatório/Elevado" através de mentoria e PDIs ativos.
Nota 8	Realizou feedbacks periódicos e manteve a equipe em conformidade com o Código de Ética e Integridade.
Nota 5	É respeitado pela equipe, mas omite-se na correção de comportamentos inadequados ou na mediação de tensões.

Eixo III: Assessoria e Visão Estratégica (Peso: 20%)



Nível de Entrega	Evidências para a Nota
Nota 10	Propôs soluções inovadoras (ex: criação de fluxos/processos) que geraram economia comprovada ao erário do CRM-ES.
Nota 8	Forneceu subsídios técnicos fidedignos e pareceres bem fundamentados que facilitaram as decisões da Plenária.
Nota 5	Prestou as informações solicitadas, mas de forma reativa, sem análise crítica de impacto institucional.

104. Regras para o Avaliador:

105. Fundamentação Obrigatória: Notas 1, 3 e 10 exigem justificativa escrita anexada ao formulário.

106. Princípio da Verdade Material: Utilize dados do sistema SEI (quantidade de processos despachados e tempo médio de tramitação) para sustentar as notas do Eixo I.

107. Redutores: Lembre-se de verificar o histórico disciplinar antes de fechar a nota final; punições confirmadas são redutoras automáticas de -10 pontos.



Anexo - I

Comportamentos de Entrega para Avaliação de Desempenho

Competência	Comportamentos de Entrega		
Trabalho em Equipe <i>(Integração)</i>	Interage permanentemente com os membros da equipe, de forma respeitosa e cordial	Contribui para gestão de conflitos internos e alinhamento de informações	Auxilia a liderança para aprimoramento da gestão do grupo e desenvolvimento dos indivíduos
Proatividade <i>(Ação)</i>	Realiza as atividades que lhe são atribuídas sem necessitar de ordens	Busca por soluções e assume a responsabilidade por alcançar os resultados desejados	Toma iniciativa e assume responsabilidade por suas atribuições ao invés de apenas reagir às situações conforme surgem
Foco no Público Alvo <i>(Prestatividade)</i>	Realiza entregas em conformidade com as necessidades do público alvo (externos ou internos)	Procura avaliar oportunidades de melhoria nas entregas realizadas ao público alvo (internos e externos)	Contribui para criação de novos produtos ou serviços para o público alvo (internos ou externos)
Competência Técnica <i>(Conhecimento)</i>	Executa as atribuições previstas para seu cargo adequadamente	Possui os conhecimentos técnicos necessários para executar suas atribuições	Atua com zelo e responsabilidade, gerando resultados adequados frente às expectativas do cargo



Anexo – II

Plano de Desenvolvimento Individual

1. IDENTIFICAÇÃO:			
Nome:			
Matrícula:			
Cargo:			
Setor:			
2. LIDERANÇA IMEDIATA:			
Nome:			
Matrícula:			
Cargo:			
3. DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES: Levantamento das principais lacunas de desempenho identificadas na Avaliação de Desempenho ou na rotina de trabalho. Pode incluir comportamentos a serem aprimorados, dificuldades técnicas, ou aspectos relacionados a postura, produtividade ou relações interpessoais.			
4. OBJETIVO DO DESENVOLVIMENTO: São as estratégias e iniciativas práticas que serão adotadas para atingir os objetivos propostos. Podem incluir: Cursos (internos ou externos), leitura de materiais, treinamentos práticos, entre outros:			
Ação	Responsável	Prazo	Observações
5. CRITÉRIOS DE SUCESSO: Explicitar como será verificado se os objetivos foram alcançados. Podem incluir indicadores qualitativos (como percepção de mudança de postura) e quantitativos (como nota na avaliação seguinte).			
6. ACOMPANHAMENTO DA AVALIAÇÃO: Espaço para revisar o progresso durante a vigência do plano. Deve incluir data de revisão parcial, observações do avanço nas ações e ajustes necessários.			
..... EMPREGADO LIDERANÇA RECURSOS HUMANOS	



Anexo – III

Formulário de Avaliação de Desempenho – Preenchido pela Liderança

1. IDENTIFICAÇÃO:					
Nome:					
Matrícula:					
Cargo:					
Setor:					
2. LIDERANÇA IMEDIATA:					
Nome:					
Matrícula:					
Cargo:					
3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:					
	Promotor(a)	Profissional	Satisfatório	Regular	Aprendiz
Trabalho em Equipe					
Proatividade					
Foco no Público Alvo					
Competência Técnica					
4. TEMPO (número de ciclos de 12 meses completos)					
5. PONTOS PROBLEMÁTICOS					
	SIM		NÃO		
Falta de Assiduidade					
Falta de Pontualidade					
Punição Disciplinar					
Inobservância					
Desobediência					
Má Apresentação Pessoal					
..... LIDERANÇA					



Anexo – IV

Formulário de Avaliação de Desempenho – Preenchido pelo Empregado

1. IDENTIFICAÇÃO:					
Nome:					
Matrícula:					
Cargo:					
Setor:					
2. LIDERANÇA IMEDIATA:					
Nome:					
Matrícula:					
Cargo:					
3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:					
	Promotor(a)	Profissional	Satisfatório	Regular	Aprendiz
Trabalho em Equipe					
Proatividade					
Foco no Público Alvo					
Competência Técnica					
4. TEMPO (número de ciclos de 12 meses completos)					
5. PONTOS PROBLEMÁTICOS					
			SIM	NÃO	
Falta de Assiduidade					
Falta de Pontualidade					
Punição Disciplinar					
Inobservância					
Desobediência					
Má Apresentação Pessoal					
6. FORMAÇÃO RELEVANTE E/OU ATUAÇÃO RELEVANTE					
			SIM	NÃO	
Deseja apresentar diploma de curso de nível superior (se acima do exigido para o cargo) com área de formação compatível com a área de atuação do profissional?					
Deseja apresentar diploma de curso de Pós Graduação com área da formação compatível com a área de atuação do profissional?					
Deseja apresentar diploma de curso de Mestrado com área da formação compatível com a área de atuação do profissional?					
Deseja apresentar diploma de curso de Doutorado com área da formação compatível com a área de atuação do profissional?					
Realizou em 2025 cursos formais cujo somatório das cargas horárias totalize o mínimo de 60 (sessenta) horas?					
Atua com Fiscal ou Gestor de Contratos?					
..... EMPREGADO					



Anexo – V

Formulário de Avaliação de Desempenho – Contrato de Experiência

6. IDENTIFICAÇÃO:				
Nome:				
Matrícula:				
Cargo:				
Setor:				
7. LIDERANÇA IMEDIATA:				
Nome:				
Matrícula:				
Cargo:				
Instruções para realização da avaliação:				
- Assinale com um "X" apenas uma opção em cada subcritério avaliado;				
- Não atribua pontuação aos critérios, a pontuação será aferida apenas ao término da avaliação;				
- Justifique a avaliação de cada critério no espaço destinado. Caso o espaço seja insuficiente, adicione folha anexa assinada por todos os envolvidos;				
3. Avaliação de Desempenho – Contrato de Experiência				
Período Avaliativo:		() 45 dias	() 75 dias	
Para realizar a avaliação, considere o período de avaliação indicado acima, bem como as atribuições e ações de desenvolvimento dos trabalhos no período.				
Critério 1. Assiduidade. Refere-se ao cumprimento do horário de trabalho, à constância no comparecimento e ao compromisso de informar antecipadamente sobre imprevistos.				
Subcritérios	Nunca	Poucas Vezes	Na maioria das vezes	Sempre
1.1. Foi pontual.				
1.2. Permaneceu no local de trabalho durante o expediente.				
1.3. Os atrasos ou saídas antecipadas foram eventuais e realizaram-se dentro dos limites de tolerância estabelecidos pelo CRM-ES.				
1.4. Informou oportunamente ausências ao local de trabalho.				
1.5. As ausências do trabalho foram por motivos justificados.				
Justificativa da avaliação referente ao critério de assiduidade :				
Critério 2. Disciplina. Refere-se ao comportamento discreto e à preocupação que demonstra em conhecer, compreender e cumprir as normas legais e regulamentares.				
Subcritérios	Nunca	Poucas Vezes	Na maioria das vezes	Sempre
2.1. Assumi as atribuições e responsabilidades pactuadas, bem como outras demandas eventuais.				
2.2. Seguiu as normas de trabalho da Instituição e do setor e cumpriu a legislação vigente.				
2.3. Apresentou discrição e reserva em assuntos de interesse do órgão e do setor.				
2.4. Cooperou em trabalhos de equipe e, quando houve oportunidade, fez transferência de aprendizagem.				



2.5. Apresentou bom relacionamento com colegas de trabalho.				
Justificativa da avaliação referente ao critério de disciplina:				
Critério 3. Capacidade de iniciativa. Refere-se à capacidade para tomar decisões em face de problemas surgidos no trabalho, bem como à preocupação em adaptar-se e em contribuir com seu interesse, esforço e preocupação para o sucesso do grupo.				
Subcritérios	Nunca	Poucas Vezes	Na maioria das vezes	Sempre
3.1. Participou das ações de desenvolvimento pactuadas e demonstrou interesse em manter-se atualizado.				
3.2. Foi criativo, fez sugestões e críticas construtivas para a melhoria do trabalho.				
3.3. Trocou experiências com a equipe e auxiliou na busca de soluções para os problemas surgidos.				
3.4. Foi capaz de tomar decisões para contornar situações surgidas no trabalho.				
3.5. Soube como executar o trabalho e, quando não, buscou orientações de aprendizado com a liderança da área ou com outros colegas.				
Justificativa da avaliação referente ao critério de capacidade de iniciativa:				
Critério 4. Produtividade. Refere-se ao grau de atenção dispensado ao trabalho, ao nível de exatidão com que o realiza e com o aproveitamento do tempo.				
Subcritérios	Nunca	Poucas Vezes	Na maioria das vezes	Sempre
4.1. O trabalho foi realizado no prazo previsto e com precisão, isto é, atendendo aos procedimentos, normas e padrões esperados.				
4.2. O rendimento no trabalho foi proporcional à sua complexidade.				
4.3. Realizou as tarefas que lhe foram atribuídas, mesmo aquelas que fugiram à sua rotina.				
4.4. Otimizou a produtividade do trabalho utilizando os instrumentos disponíveis.				
4.5. Administrou o tempo na execução das tarefas, estabelecendo prioridades.				
Justificativa da avaliação referente ao critério de produtividade:				
Critério 5. Responsabilidade. Refere-se à seriedade com que realiza seu trabalho, bem como ao zelo pelo material (máquinas, equipamentos e recursos) e documentos utilizados.				
Subcritérios	Nunca	Poucas Vezes	Na maioria das vezes	Sempre
5.1. Empenhou esforços para realizar, revisar e aperfeiçoar o trabalho que executa, resultando em baixa incidência de erros.				
5.2. Correspondeu à confiança que lhe foi dada e se comprometeu com o resultado do trabalho.				
5.3. Zelou pelo patrimônio da Instituição e evitou desperdícios de material e gastos desnecessários.				



Anexo – VI

Formulário de Avaliação de Desempenho – Liderança e Assessoria

1. IDENTIFICAÇÃO:					
Nome: Matrícula: Cargo: Setor:					
2. RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO:					
Nome: Cargo:					
3. EIXO I: RESULTADOS E COMPLIANCE (Peso: 50%) Focado na entrega técnica e no cumprimento das atribuições do cargo conforme o Caderno de Perfis:					
	Promotor(a) (10)	Profissional (8)	Satisfatório (5)	Regular (3)	Aprendiz (1)
Efetividade na Gestão Operacional: Cumpriu com excelência as atribuições técnicas do cargo descritas no Caderno de Perfis, garantindo a continuidade e fluidez dos processos da área?					
Eficiência e Qualidade: As entregas da unidade foram realizadas com precisão técnica, dentro dos prazos regulamentares e sem necessidade de retrabalho constante?					
Conformidade Normativa: Garantiu que todos os processos sob sua chefia observassem rigorosamente as leis, normas do CFM/TCU e resoluções internas do CRM-ES?					
Fundamentação Obrigatória: As notas 1, 3 e 10 requerem justificativa formal no formulário, devendo o responsável pelo preenchimento apresentar as devidas fundamentações sempre que aplicável.					
4. EIXO II: LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS (Peso: 30%) Focado no comando e desenvolvimento da força de trabalho subordinada.					
	Promotor(a)	Profissional	Satisfatório	Regular	Aprendiz



	(10)	(8)	(5)	(3)	(1)
Desenvolvimento da Equipe: Atuou ativamente na orientação dos liderados, identificando gaps de competência e apoiando a execução dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI)?					
Gestão de Clima e Conflitos: Promoveu um ambiente de trabalho colaborativo, agindo com imparcialidade e ética na mediação de eventuais tensões interpessoais?					
Cultura de Resultados: Manteve a equipe engajada e produtiva, comunicando claramente as expectativas de trabalho e fornecendo feedbacks construtivos?					
Fundamentação Obrigatória: As notas 1, 3 e 10 requerem justificativa formal no formulário, devendo o responsável pelo preenchimento apresentar as devidas fundamentações sempre que aplicável.					
5. EIXO III: ACESSORIA E VISÃO ESTRATÉGICA (Peso: 20%) Focado no suporte técnico-político à alta administração.					
	Promotor(a) (10)	Profissional (8)	Satisfatório (5)	Regular (3)	Aprendiz (1)
Qualidade do Assessoramento: Os relatórios, pareceres e informações prestadas à Diretoria foram fidedignos, bem fundamentados e úteis para a tomada de decisão estratégica?					
Inovação e Melhoria: Propôs soluções viáveis ou revisões de fluxos de trabalho que resultaram em ganho de eficiência					



administrativa ou redução de custos para a autarquia?					
Fundamentação Obrigatória: As notas 1, 3 e 10 requerem justificativa formal no formulário, devendo o responsável pelo preenchimento apresentar as devidas fundamentações sempre que aplicável.					
6. PONTOS PROBLEMÁTICOS					
				SIM	NÃO
Falta Injustificadas (>ou=3) = -5 pontos					
Punição Disciplinar confirmada no período = - 10 pontos					
Má Apresentação Pessoal/Descaso com a imagem institucional = -10 pontos					
7. RESULTADO FINAL E CIÊNCIA					
PONTUAÇÃO TOTAL: _____ pontos.					
..... EMPREGADO		 AVALIADOR		