

Universidade Federal do Paraná
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - CEPPAD
Curso: Especialização em Administração de Recursos Humanos

Projeto:
***Proposta para Reformulação do Sistema de
Avaliação de Desempenho para Servidores
Técnico-Administrativos do Centro Federal de
Educação Tecnológica do Paraná***

Professor Orientador: Leszek Celinski

Denise Lorenzi
Janeiro/1996

ÍNDICE

<u>ÍTEM</u>	<u>ASSUNTO</u>	<u>PÁGINA</u>
1	- Introdução	01
2	- Histórico da Organização	02
3	- Identificação do Problema - Situação Atual	05
4	- Objetivos do Projeto.....	07
5	- Embasamento Teórico.....	08
6	- Metodologia para Aplicação do Projeto	15
7	- Conclusões	18
8	- Cronograma.....	20
9	- Referências Bibliográficas.....	21
10	- Anexos	22

1 - INTRODUÇÃO

A produtividade de uma organização tem relação direta com seus recursos humanos. A empresa é formada por indivíduos isolados e cada pessoa, com seus problemas, motivações, necessidade e ambições, contribui na formação do todo.

Problemas externos são transportados pelas pessoas para dentro da organização, que se não possuir uma estrutura forte pode se transformar numa fonte geradora de mais e mais conflitos.

O clima organizacional deve ser harmonioso para poder amenizar os conflitos entre os indivíduos, principalmente nesse caso, quando tratamos de uma organização pública, sem a autonomia necessária para motivar financeiramente seus funcionários. E se existem fatores que desmotivam e que não podem ser solucionados, também existem maneiras de contrabalancear esta situação e superar as crises.

Um fator importante na manutenção do clima é o processo de Avaliação de Desempenho Funcional. Dependendo da forma como a avaliação é aplicada pode vir a gerar mais descontentamento para o funcionário, ou conduzi-lo a um nível motivacional tal, que venha a facilitar sua vida pessoal e, conseqüentemente, sua produtividade.

Um funcionário motivado através do correto "feed-back" traz benefícios para a organização e para todas as pessoas de sua convivência. E, pensando nesta possibilidade, este projeto está sendo elaborado com o intuito de propor uma avaliação de desempenho mais justa e mais condizente com as necessidade da empresa, e, com isto, melhorar o nível de motivação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

2 - HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná é uma instituição que nasceu em 1910, com a implantação da Escola de Aprendizes Artífices do Paraná, na cidade de Curitiba.

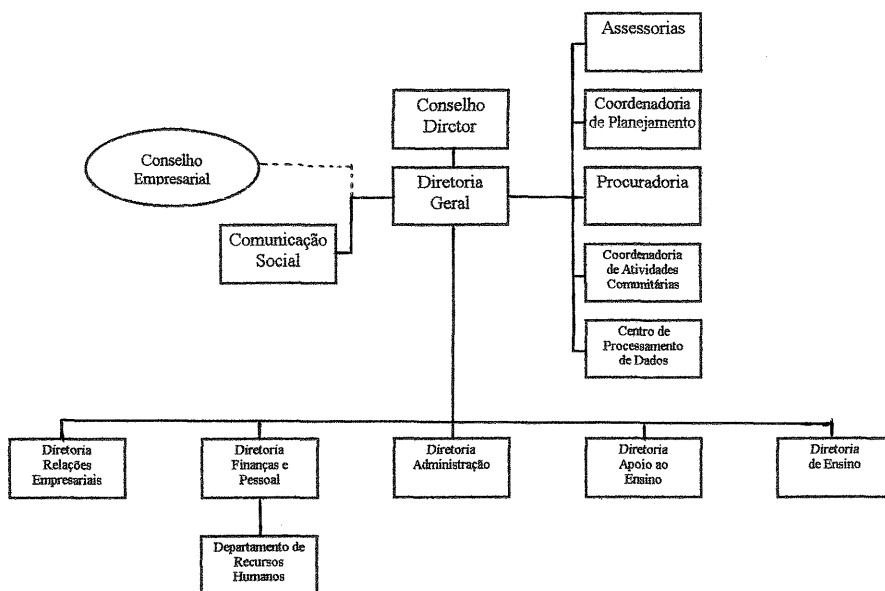
2.1 - Síntese Histórica:

- 1909 Criação da Escola de Aprendizes Artífices;
- 1910 Instalação da Escola de Aprendizes Artífices de Curitiba (Ensino elementar);
- 1937 Liceu Industrial de Curitiba (Ensino de 1º Ciclo);
- 1942 Escola Técnica de Curitiba (Ensino de 1º e 2º Ciclos);
- 1946 Implementação, na Instituição, do Centro de Formação de Professores da Comissão Brasileiro-Americana Industrial (CBAI);
- 1959 Escola Técnica Federal do Paraná (reestruturação administrativa, maior autonomia e descentralização, reformulação curricular);
- 1974 Oferta do curso de Engenharia de Operação (Curso Superior de Curta Duração);
- 1978 Transformação para Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná;
- 1984 Início dos cursos de formação de Professores (Esquema I e II);
- 1988 Início dos cursos de Pós-Graduação;
- 1991 Inauguração oficial da primeira Unidade de Ensino Descentralizada em Medianeira, Oeste do Paraná;
- 1992 Início do curso de Engenharia Industrial Mecânica, em Curitiba;
- 1993 Funcionamento das Unidades em Pato Branco, Cornélio Procópio e Ponta Grossa, respectivamente no Sudoeste, Norte e 2º Planalto no estado do Paraná. Início, no CEFET-PR, do curso de Técnico em Equipamentos Médico-Hospitalares; aprovada a criação da Unidade do CEFET em Campo Mourão; aprovada a incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades de Pato Branco pelo CEFET ;
- 1995 Funcionamento da Unidade do CEFET em Campo Mourão;
- 1996 Vestibular para o curso de Engenharia Civil, na Unidade de Curitiba.

O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto. Tem como objetivos:

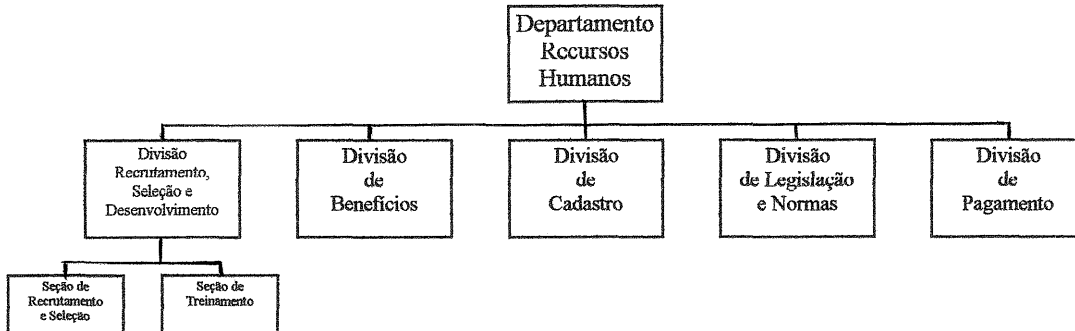
- Ministrar o ensino de grau superior (de graduação e pós-graduação) e de licenciatura aos professores da Instituição;
- Ministrar cursos técnicos em nível de 2º Grau;
- Ministrar cursos de educação continuada aos profissionais da área tecnológica;
- Realizar pesquisas aplicadas na área tecnológica.

O organograma administrativo básico:



O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná possui 1620 funcionários, distribuídos entre suas seis Unidades de Ensino. Destes, 950 fazem parte do corpo docente e 670 do pessoal técnico-administrativo.

O Departamento de Recursos Humanos está estruturado conforme o organograma abaixo:



O controle do processo de Avaliação de Desempenho está centralizado na Divisão de Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de Pessoal, e seu funcionamento será explicado no próximo capítulo.

3 - IDENTIFICAÇÃO PROBLEMA - SITUAÇÃO ATUAL

A Avaliação de Desempenho sempre existiu em todas as organizações, grandes ou pequenas, a despeito da vontade de seus dirigentes.

Em todo conglomerado de trabalho, alguém está julgando a situação de seus subalternos, seja formalmente através de formulários apropriados, ou informalmente, através de sugestões, críticas e incentivos.

No CEFET-PR o processo de Avaliação de Desempenho tem início quando o servidor completa o 1º semestre de serviço. Esta avaliação é feita através de um formulário próprio para docentes e outro para servidores técnico-administrativos (anexos 01 e 02).

Este processo é formalizado através de normas específicas, aprovadas pelo Conselho Diretor do CEFET-PR, e é distinto para docentes e Técnico-Administrativos (anexo 03).

O atual projeto tem como alvo a avaliação dos servidores técnico-administrativos, portanto a análise será feita com esta base.

Todo servidor público passa por um estágio probatório de dois anos, ao final do qual “sofre” uma avaliação e, se atingir o limite mínimo de pontos, será aprovado e obterá a estabilidade. No CEFET-PR a avaliação é feita através de outro formulário, somente para este fim, com regulamentação específica, e no qual a presente análise não se fundamentará.

A base para este projeto é a avaliação de servidores técnico-administrativos, em função do nível de motivação dos mesmos. Esses funcionários não têm acesso a determinadas facilidades para a progressão salarial que são concedidas aos docentes, e em função disso, observa-se dia-a-dia a insatisfação aumentando.

A avaliação é feita no sentido vertical descendente (de chefe para subordinado), em reunião privativa, e para a qual o funcionário não é adequadamente preparado.

Quando há a subordinação a dois elementos ao mesmo tempo (ex: ao chefe de seção e ao chefe de divisão), as chefias se reúnem, avaliam, e o chefe direto é encarregado de “repassar” o resultado ao funcionário, a quem não é

dado o direito de participação e diálogo junto aos seus dois avaliadores. Surge o sentimento de impotência, de revolta por não existir a oportunidade da defesa. Essa avaliação é feita a cada seis meses, e, mediante a média da pontuação obtida, é concedida ou não uma progressão salarial horizontal, a cada dois anos, por mérito. Portanto, para cada progressão salarial por mérito, que corresponde a um percentual entre 2 a 3% sobre sua remuneração, o servidor passa por quatro avaliações distintas. Ouvem-se comentários de que não vale a pena o transtorno que as avaliações representam para um retorno financeiro tão insignificante.

Concluindo, atualmente a avaliação é fator que desmotiva, ao invés de gerar comprometimento com a organização e satisfação pessoal dos funcionários.

O problema que desponta e exige soluções é:

QUE MUDANÇAS SÃO NECESSÁRIAS PARA QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ SE TRANSFORME EM FATOR MOTIVADOR ?

4 - OBJETIVOS DO PROJETO

O objetivo essencial de um sistema de avaliação de desempenho é melhorar os resultados operacionais da organização. No entanto, como este objetivo só pode ser atingido com a colaboração de todos os membros da empresa, a finalidade da avaliação passa a ser, essencialmente, motivacional.

Este projeto visa propor uma forma de avaliação que motive os servidores e que sirva como mola impulsora para o atingimento dos objetivos da organização.

Como objetivos específicos pode-se ressaltar:

- Mudança no formulário propriamente dito;
- Alteração do período entre uma avaliação e outra, de acordo com a antigüidade do funcionário;
- Mudança na forma de condução da avaliação por parte dos avaliadores;
- Proposta de treinamento específico aos avaliadores, no que tange ao fornecimento de “feed-back” produtivo e motivador.

Como objetivo implícito, está o atendimento ao pré-requisito para conclusão do curso de Especialização em Administração de Recursos Humanos, na Universidade Federal do Paraná, pela autora.

5- EMBASAMENTO TEÓRICO

“A necessidade natural do ser humano de se autoconhecer e de conhecer todos aqueles com os quais convive: a razão desta curiosidade é a necessidade natural da constante avaliação que o indivíduo faz de si mesmo e dos outros.

Todos nós, de forma empírica ou sistemática, estamos sempre avaliando a nós mesmos e aos outros. Este é um fato incontestável. Assim, avaliamos nossos próprios estados interiores, aqueles que dizem respeito à maior ou menor adequação e conforto psicológico, tais como os que vão desde a ansiedade até a alegria. Avaliamos também a nós mesmos, diante das circunstâncias do mundo exterior, no que diz respeito à adequação de nossas respostas aos estímulos que sofremos. Não deixamos também de avaliar nossos interlocutores, as pessoas com as quais convivemos em circunstâncias de trabalho ou fora delas, achando-as justas ou injustas, capazes ou incapazes, fracassadas ou vencedoras, líderes ou lideradas. Nossa necessidade de avaliar os outros está constantemente se manifestando. O simples aperto de mão, a forma de olhar, a maneira de falar, o tipo de letra, em suma, tudo aquilo que seja possível ver no comportamento manifesto das pessoas não nos escapa, e todos aqueles elementos constituem peças importantes no julgamento global que faremos a posteriori.”

(Cecília Whitaker Bergamini)

5.1 - Definição de Avaliação de Desempenho:

Segundo Idalberto Chiavenato, os processos de avaliação de desempenho remontam do século IV, quando Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinado de relatórios, notas das atividades e potencial dos seus jesuítas.

Com o passar do tempo esse processo foi se aperfeiçoando até chegar ao estágio atual, quando relacionamos essa avaliação diretamente

com os resultados das organizações, visto que possuem cunho quase que totalmente motivacionais.

“A avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. A avaliação do desempenho constitui uma técnica de avaliação imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de potencial, de integração do empregado à organização ou ao cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. De acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de Recursos Humanos às necessidades da organização.”

(Idalberto Chiavenato)

5.2 - Objetivos da Avaliação de Desempenho:

Objetivo básico: melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Objetivos intermediários (servem para alcançar o objetivo básico):

- adequação do indivíduo ao cargo;
- treinamento;
- promoções;
- incentivo salarial ao bom desempenho;
- melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
- auto-aperfeiçoamento do empregado;
- informações básicas para pesquisas de Recursos Humanos;
- estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- estímulo a maior produtividade;
- oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- retroação (feed-back) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
- outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Em suma:

- “medir” o potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- tratar os recursos humanos como um recurso básico da organização, e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente;
- fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação dos indivíduos, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

5.3 - Métodos de Avaliação de Desempenho:

A avaliação de desempenho pode ser feita através de métodos que podem variar de empresa para empresa e até dentro da mesma organização, de acordo com o tipo e as características dos avaliados e ao nível e as características dos avaliadores.

Normalmente, cada empresa desenvolve sua própria sistemática para medir a conduta dos empregados.

Há vários métodos de avaliação de desempenho e cada um apresenta vantagens e desvantagens e relativa adequação a determinados tipos de cargos e situações.

- Método da Escala Gráfica:

Avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva, para evitar distorções. É dimensionado um desempenho nos fatores, que vai desde o fraco ou insatisfatório, até o ótimo ou muito satisfatório. O formulário utilizado é composto por duas entradas: nas entradas horizontais (linhas) são colocados os fatores de avaliação de desempenho e nas entradas verticais (colunas) são colocados os graus ou graduação dos fatores.

VANTAGENS:

- instrumento de fácil aplicação e avaliação simples;
- permite visão integrada e resumida dos fatores de avaliação;
- pouco trabalho no registro da avaliação.

DESVANTAGENS:

- não permite flexibilidade;
- sujeito a distorções e interferências pessoais do avaliador;
- rotiniza e bitola os resultados das avaliações.

Método da Escolha Forçada:

Avalia por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual que deverão ser escolhidos pelo avaliador, de acordo com o desempenho do empregado.

VANTAGENS:

- resultados confiáveis e isentos de influências;
- aplicação simples.

DESVANTAGENS:

- elaboração e montagem complexas;
- apresenta resultados globais, sem informações maiores;
- necessita de complementação de informações;
- deixa o avaliador sem noção do resultado.

Método da Pesquisa de Campo:

Um especialista assessora o processo de avaliação, realizando uma entrevista com a chefia sobre o desempenho dos subordinados. Esta entrevista apresenta uma avaliação inicial do desempenho do funcionário, análise suplementar e posterior planejamento (plano de ação). Dai, o nome “pesquisa de campo”.

VANTAGENS:

- permite ao supervisor visualizar o conteúdo dos cargos;
- relacionamento proveitoso chefia x especialista;

- avaliação profunda, imparcial e objetiva;
- plano de ação para melhoria do desempenho;
- entrosamento com treinamento, plano de carreiras, etc.;
- acentua a responsabilidade de linha e a função de staff.

DESVANTAGENS:

- custo operacional elevado;
- morosidade no processamento.

Método dos Incidentes Críticos:

O supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e/ou negativos a respeito do desempenho de seus subordinados. Focaliza as exceções, tanto positivas, como negativas, no desempenho das pessoas. Os incidentes registrados incluem uma breve explicação do que aconteceu. Tais incidentes são classificados como controle de riscos de segurança, controle de sucata de material e desenvolvimento do empregado. A chefia propicia a retroinformação relacionada ao cargo.

Método de Comparação aos Pares:

Compara os empregados, dois a dois, e anota-se aquele que é melhor em relação ao desempenho. Pode-se utilizar fatores de avaliação. Por ser um processo muito simples e pouco eficiente, é recomendado apenas quando os avaliadores não têm condições de usar outros métodos de avaliação.

Método de Frases Descritivas:

Difere do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam ou não o desempenho de seus empregados.

Método da Auto-Avaliação:

O próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho através de um formulário. Pode

ser uma boa técnica se a meta for fomentar o auto-desenvolvimento. Quando os empregados avaliam-se a si próprios é menos provável que ocorra comportamento defensivo. Assim, a auto-melhoria tem mais probabilidade de ocorrer. Quando a auto-avaliação é usada para determinar áreas onde há a necessidade de melhorias, ela pode ajudar o usuário a estabelecer metas pessoais para melhorias futuras.

Método da Avaliação por Resultados:

Baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário, e os resultados efetivamente alcançados. Essas metas são fixadas de comum acordo entre chefia e subordinado, o que motiva o funcionário a alcançar o objetivo, já que participou de seu estabelecimento.

Métodos Mistos:

Mistura de métodos na composição da avaliação de desempenho, de acordo com as características da organização.

5.4 - Fatores de Avaliação:

A escolha dos fatores a serem utilizados e sua correta definição possuem extrema importância para a eficiência do processo de avaliação de desempenho.

A definição dos fatores deve ser exata (dizer exatamente aquilo que se quer definir), ser clara (usar linguagem acessível), ser afirmativa e ser breve.

Para evitar maiores problemas com relação aos fatores, é necessário:

- definir bem os termos usados, seguindo as regras da lógica formal;
- explicar as definições aos avaliadores;
- acompanhar e verificar, posteriormente, se todos os avaliadores entenderam da mesma forma o sentido das definições.

Os fatores dividem-se nos seguintes grupos:

- Quantitativos: refere-se aos fatores que podem ser mensurados;
- Qualitativos: fatores que não se pode mensurar;
- Observáveis: que podem ser vistos;
- Inobserváveis: que não podem ser vistos;
- Estáticos: características ou fins inerentes ao cargo;
- Dinâmicos: contribuições do ocupante do cargo, potencialidades.

Os grupos de fatores qualitativos e inobserváveis devem ser evitados, pois dificultam a avaliação.

Os principais fatores para avaliar o desempenho são:

- conhecimento do trabalho;
- frequência;
- pontualidade;
- hábitos de segurança;
- espírito de equipe;
- confiança (digno de);
- iniciativa;
- exatidão;
- adaptabilidade;
- atitude no trabalho;
- personalidade;
- julgamento;
- aplicação;
- liderança;
- comunicação;
- criatividade;
- dedicação;
- organização;
- produção e rendimento;
- produtividade;
- qualidade do trabalho;
- relacionamento humano;
- planejamento;
- senso de custo;
- gerência de pessoal;
- negociação;
- atuação em situações de conflito;
- auto-desenvolvimento;
- cooperação.

6 - METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO PROJETO:

6.1 - Método Proposto:

O método proposto é o da escala gráfica, que já vinha sendo utilizado pelo CEFET-PR. Como esse método já é conhecido pelas chefias da organização, possibilitará um entendimento rápido e mais eficaz, além de facilitar as comparações em termos globais, visto que os fatores são definidos de forma objetiva e sua avaliação é simplificada.

As mudanças implementadas consistem no incremento de fatores e no novo método para avaliar cada fator (vide anexo 04).

Foram acrescentados novos fatores para a avaliação e redesenhado o formulário.

Uma mudança significativa é proposta na forma de avaliar: escolhe-se entre as opções “ótimo”, “acima da média”, “média” e “abaixo da média”, sem a visualização de quantos pontos equivale cada fator. Esta informação ficará restrita à área de Recursos Humanos, que efetuará os cálculos necessários para obtenção da média.

Cada opção equivale à nota:

Ótimo	= 10
Acima da Média	= 08
Média	= 05
Abaixo da Média	= 02

A nota máxima para obtenção da progressão por mérito para cargos normais será 100 e a nota mínima 70; para cargos de chefia a nota máxima será 150 e mínima 90.

O Departamento de Recursos Humanos efetuará os seguintes cálculos:

- a soma das notas da 1ª parte (SOMA 1) será multiplicada por 100 e o resultado será dividido por 110. Obtém-se daí a NOTA 1.

$$\text{NOTA 1} = \frac{\text{SOMA 1} \times 100}{110}$$

- a soma das notas da 2ª parte (SOMA 2), se for o caso de cargo de chefia, será multiplicada por 100 e o resultado será dividido por 70. Obtém-se daí a NOTA 2.

$$\text{NOTA 2} = \frac{\text{SOMA 2} \times 100}{70}$$

- a NOTA FINAL será a soma de NOTA 1 e NOTA 2.

A responsabilidade pela computação dos resultados será das áreas de Recursos Humanos de cada Unidade, que encaminhará à unidade central de Curitiba para a operacionalização dos resultados.

6.2 - População-Alvo:

Todos os funcionários pertencentes ao quadro Técnico-Administrativo da organização serão avaliados por este método. No total, serão 670 funcionários, distribuídos entre as 05 unidades descentralizadas e a unidade central de Curitiba.

6.3 - Periodicidade da Avaliação:

A proposta sugere uma avaliação anual aos efetivos. Nos primeiros dois anos no emprego, o funcionário seria avaliado pelo formulário próprio para o período do estágio probatório, com quatro avaliações no primeiro ano e duas avaliações no segundo ano. A partir do terceiro ano de estadia do funcionário na organização, a avaliação passaria a ser anual e utilizaria a metodologia proposta. O período de um ano é o ideal para a avaliação, já que o funcionário já estaria aprovado em seu estágio probatório. Um intervalo maior dificultaria a avaliação, que poderia se tornar vaga em virtude da distância de possíveis acontecimentos relevantes, e um período menor acaba “cansando” tanto o avaliado quanto o avaliador. Além do que, um funcionário com três anos na mesma organização já tem condições de passar por avaliações informais por parte de sua chefia e formalizá-las apenas anualmente.

6.4 - Treinamento:

Os avaliadores constituem peças fundamentais no processo de avaliação de desempenho. E deles depende, em grande parte, o êxito do programa.

O objetivo primordial de um programa de treinamento para avaliadores é o de desenvolver neles a atitude do bom avaliador, do orientador competente. Cabe também ao programa envolvê-los e motivá-los a participar ativamente do processo, bem como comprometê-los com ele. Esse comprometimento deve ser evidenciado na entrevista de avaliação, quando as várias chefias envolvidas deverão participar e ponderar em conjunto com o avaliado.

O treinamento deve centrar-se nos seguintes objetivos gerais:

- interligar os objetivos organizacionais, da administração de RH e da avaliação de desempenho, evidenciando como cada um desses objetivos pode favorecer ou comprometer um ao outro.
- definir o objetivo da avaliação de desempenho e sua aplicação para todos os níveis da empresa.
- ao explicar detalhadamente a técnica, desenvolver atitudes corretas de avaliação, colocando os avaliadores diante dos tipos de erros que podem cometer, e situá-los diante da responsabilidade que lhes cabe como principais agentes do sistema.
- estabelecer um clima de tranquilidade, mostrar que se trata de um método que pretende apontar qualidades daqueles que trabalham, oferecendo a eles a possibilidade e orientação para melhorarem suas deficiências.
- preparar os supervisores para a entrevista de avaliação. Esta fase é de grande importância, pois no momento em que o avaliador se defronta com o avaliado para colocá-lo a par de seu julgamento, se está atingindo o rendimento máximo da avaliação. A atitude desenvolvida nesta entrevista pode, quando inadequada, comprometer todo o trabalho.

O programa de treinamento deve ser elaborado por especialistas na área, que darão a devida relevância a cada etapa do processo.

7 - CONCLUSÕES

É natural querer ser avaliado e orientado. Todo ser humano possui esta necessidade implícita em si e que precisa ser atendida. Sentimos isto na nossa vida pessoal e profissional. E é esta necessidade de corrigir os erros e aprender que nos impulsiona ao sucesso.

Passamos um terço de nossa vida dentro das organizações. É justo que nela aprendamos, que nos sintamos motivados a melhorar.

MOTIVAÇÃO: esta é a palavra-chave para o alcance de nossos objetivos. Se estamos motivados conseguimos lutar com mais vigor e defender nossos interesses com mais garra.

Se uma organização conseguir manter o nível de motivação de seus funcionários em alta, já terá alcançado uma parte do sucesso que almeja.

Um programa de Avaliação de Desempenho justo, adequado às necessidades da organização e devidamente validado, influencia muito no clima organizacional, visto que consiste num “feed-back” sincero entre chefia e subordinado, e assim sendo, só pode trazer benefícios.

O projeto apresentado propõe uma avaliação mais transparente, onde o avaliado tenha espaço para fazer observações e, principalmente, onde o avaliador passe por um treinamento sério, que o conscientize sobre a importância da avaliação, sobre como este processo pode influenciar na vida de seus subordinados e indiretamente, dele próprio, bem como da organização. Salienta também a importância da participação dos vários avaliadores (se for o caso) durante a entrevista. Assim o funcionário poderá participar abertamente e terá a oportunidade de solicitar orientação, se sentir necessidade.

Numa organização onde o incentivo salarial não é concedido através de enquadramentos solicitados pelas chefias, é justo que o funcionário se sinta valorizado na forma de críticas construtivas, elogios e observações sinceras. O instrumento para isso está sendo oferecido, na forma de um novo modelo de avaliação de desempenho, que além de abranger novos fatores, modifica sua graduação. O cálculo dos valores só será efetuado pela área de Recursos Humanos que, posteriormente, informará ao avaliador e ao avaliado. Tal procedimento descompromete o avaliador, que procederá mais sincera e eficazmente a avaliação.

O sucesso do novo modelo de avaliação proposto dependerá da organização como um todo, da integração dos objetivos entre as partes; um “feed-back” que poderá motivar, reduzir dissonâncias entre superiores e subordinados e contribuir para o sucesso da organização.

8 - CRONOGRAMA

	Abr/96		Mai/96		Jun/96		Jul/96		Ago/96		Nov/96	
	1ª Q	2ª Q	1ª Q	2ª Q	1ª Q	2ª Q	1ª Q	2ª Q	1ª Q	2ª Q	1ª Q	2ª Q
Elaboração do Programa de Treinamento para Avaliadores		■	■	■								
Aplicação do Programa de Treinamento aos Avaliadores					■	■						
Divulgação do Novo Modelo de Avaliação de Desempenho							■	■				
Distribuição dos Formulários									■	■		
Implantação do Projeto / Início de Utilização											■	■

1ª Q = Primeira Quinzena

2ª Q = Segunda Quinzena

9 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação do Desempenho Humano na Empresa. São Paulo, Editora Atlas, 1979, 3ª Edição.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos - Edição Compacta. São Paulo, Editora Atlas, 1992, 2ª Edição.

LOBOS, Júlio A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Editora Atlas, 1979.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de Desempenho - Uma Abordagem Sistêmica. São Paulo, LTR Editora, 1986.

WERTHER, William B. e DAVIS, Keith. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ANEXOS



FICHA DE AVALIAÇÃO DE DOCENTE

199 _____

6. CONDIÇÃO ESSENCIAL – FATOR DE ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE

Número de faltas não justificadas

7 FATOR DE PRODUÇÃO

Nº máximo: 80 pontos

- a. Desempenho no processo ensino-aprendizagem
- b. Participação, cooperação e iniciativa
- c. Relacionamento professor / aluno / departamento
- d. Orientação de Trabalhos
- e. Trabalhos Publicados

Total de Pontos

8 FATOR DE APERFEIÇOAMENTO

Nº máximo: 20 pontos

- a. Participação em evento com apresentação do trabalho
- b. Participação em eventos com Certificado de frequência
- c. Comissões designadas por Portaria de Direção
- d. Participação em Cursos de Atualização e/ou Estágios
- e. Desenvolvimento de projetos relevantes em atividades profissionais externas correlatas à área de atuação

Total de Pontos

9 ANÁLISE FINAL

Fator de Produção

Fator de Aperfeiçoamento

Visto

Total

Parecer da C.P.P.D.

APTO.

NÃO APTO

Em. _____ / _____ / 199_____

 Professor

 Coordenador/Chefe D.A.

 Presidente

CAMPO 7 – FATOR DE PRODUÇÃO

a. de 0 a 4 pontos

O professor:

1. Sistemáticamente planeja e desenvolve as atividades para o semestre letivo? (1,19)
2. Desenvolve o seu plano de aula? (2, 7, 16, 19, 20, 21, 23, 24)
3. Habitualmente apresenta sugestões que visam à melhoria do processo ensino-aprendizagem? (3, 4, 14, 16, 20, 22, 24)
4. Não se ausenta do ambiente de aula? (5)
5. Produz e distribui materiais instrucionais? (6, 23)
6. Possui atitude favorável à adoção de inovações tecnológicas e/ou didáticas em seu trabalho?
7. Habitualmente desenvolve atividades e processos de recuperação paralela e/ou atendimento a alunos? (8, 12, 18, 15)
8. Utiliza adequadamente os recursos didáticos? (9, 23)
9. Avalia de acordo com os objetivos desenvolvidos? (10, 21)
10. Avalia e fornece os resultados nos prazos estabelecidos? (11)

TOTAL: Subitem (máximo: 40 pontos)

b. de 0 a 4 pontos

1. Cooperar e participa quando das solicitações da chefia?
2. Cooperar e participa em trabalhos de comissões técnicas, bancas e outras atividades correlatas quando para isso solicitado ou designado?
3. Colabora espontaneamente com a Instituição?
4. Ao apresentar um problema à chefia, procura, também, apresentar, igualmente, sugestões para a sua solução?
5. Entrega a documentação escolar dentro do prazo estabelecido?
6. Lança corretamente notas e presenças no Diário de Classe e BNF?

TOTAL: Subitem (máximo: 24 pontos)

c. de 0 a 4 pontos

1. Solicita a cooperação junto à Chefia imediata ou Orientação Educacional e Acadêmica para análise de situações educacionais quando estas a requerem?
2. Relaciona-se satisfatoriamente com os colegas de trabalho?
3. Relaciona-se satisfatoriamente com os alunos? (12, 13, 17, 18, 25)

TOTAL: Subitem (máximo: 12 pontos)

ANEXO 02

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nome: _____
Lotação: _____
Cargo: _____ Grupo: _____
Função: _____

PERÍODO DE AVALIAÇÃO:

<input type="checkbox"/> Primeira	Total de Pontos _____
<input type="checkbox"/> Segunda	Total de Pontos _____
<input type="checkbox"/> Terceira	Total de Pontos _____
<input type="checkbox"/> Quarta	Total de Pontos _____ Média Final: _____
Faltas ocorridas no período:	Justificadas _____ Não Justificadas _____

Descrição sumária das principais atividades executadas:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

PARECER DO AVALIADOR

O Servidor em Questão:

- Poderia ser melhor aproveitado no atual local de trabalho, para tanto aconselhamos treinamento em:

- Poderia ser melhor aproveitado em outro local de trabalho. Qual?

- Encontra-se desmotivado, apático e/ou acomodado.
- Desconhece os objetivos do setor.
- Outro: _____

5		FATORES	GRAU ATRIBUÍDO DE 0 a 10
F U N C I O N A L	CONHECIMENTO: Utilização dos conhecimentos na execução prática do trabalho.		
	QUALIDADE: Exatidão, perfeição e credibilidade nas tarefas executadas.		
	RENDIMENTO: Realização do trabalho com precisão em tempo hábil.		
	INICIATIVA: Capacidade de ação independente da supervisão.		
	CRIATIVIDADE: Capacidade de buscar e propor idéias novas na execução de tarefas.		
I N D I V I D U A L	RESPONSABILIDADE: Amadurecimento com o qual desempenha suas funções e confiança que inspira com o seu trabalho.		
	ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE: Cumprimento de horário e permanência no trabalho.		
	DEDICAÇÃO: Seriedade e interesse que demonstra no desempenho do seu cargo.		
	DISCIPLINA: Respeito às normas legais e regulamentares.		
	RELACIONAMENTO: Capacidade de interagir e integrar-se ao seu grupo de trabalho.		
S O M A			
<i>Os fatores abaixo só devem ser preenchidos para avaliação de ocupantes de cargo de chefia.</i>			
G E R E N C I A L	LIDERANÇA: Capacidade para promover e manter o espírito de equipe, conduzindo o grupo à realização de tarefas e obtenção de idéias.		
	PLANEJAMENTO: Capacidade para estabelecer metas, recursos e programas de trabalho.		
	DECISÃO: Capacidade para identificar, analisar e solucionar problemas.		
	DELEGAÇÃO: Capacidade de atribuir responsabilidade a subordinados.		
	COMUNICAÇÃO: Habilidade em saber ouvir e fazer-se entender.		
SUPERVISÃO: Capacidade para observar, analisar, avaliar e acompanhar o desempenho dos subordinados.			
S O M A			
TOTAL DE PONTOS			
6			7
Data: ____ / ____ / ____ Data: ____ / ____ / ____ Data: ____ / ____ / ____			PARECER DA CPPTA <input type="checkbox"/> APTO <input type="checkbox"/> NÃO APTO ____ / ____ / ____
_____	_____	_____	_____
Avaliador	Avaliado	Diretor	Presidente



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

Deliberação Nº 08/89 de 28 de abril de 1989.


O CONSELHO DIRETOR DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ, considerando o disposto no Art. 99, Inciso I, do Estatuto deste Centro Federal;

considerando o Parecer do Cons. FERNANDO ANTONIO FONTOURA BINI ao Processo nº 05/89-CD e as contribuições dos demais Conselheiros, apresentadas na 66ª Sessão Ordinária, realizada no dia 28 de abril de 1989,

DELIBERA

I - aprovar as NORMAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CEFET-PR, em anexo;

II - determinar a reformulação dos Formulários de Avaliação de Desempenho, encaminhados em anexo às Normas para Avaliação de Desempenho, e o seu posterior encaminhamento ao Conselho Diretor para análise e aprovação.


ARTUR ANTONIO BERTOL
Presidente

NORMAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

AS FINALIDADES

presente norma tem por finalidade disciplinar o processo de AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO para fins de Progressão Funcional dos servidores Técnico-Administrativos integrantes do Plano Único de Classificação e Distribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE, de que trata a Lei nº 7.596/17.

OS OBJETIVOS

- 1.1 - Verificar o comportamento e definir o grau de contribuição do servidor, em relação ao desempenho de suas atribuições no cargo/emprego/função;
- 1.2 - identificar as necessidades de acompanhamento, treinamento, readaptação, renovação;
- 1.3 - oferecer subsídios para o planejamento na área de recursos humanos;
- 1.4 - oferecer oportunidades para a melhoria do relacionamento e integração do servidor;
- 1.5 - formar um Banco de Dados com informações específicas do processo de avaliação de desempenho;
- 1.6 - proporcionar ao funcionário a oportunidade de conhecer suas potencialidades e aprimorar seu desempenho;
- 1.7 - identificar o servidor para fins de promoção.

DA CLIENTELA

- 3.1 - Serão avaliados os servidores ocupantes de cargo/emprego de qualquer grupo ocupacional, inclusive os ocupantes de função de confiança, em exercício há pelo menos, 6(seis) meses em atividade administrativa.

DO PROCESSO

- 4.1 - A avaliação consiste na apreciação sistemática do desempenho do servidor, segundo seu comportamento no trabalho, e se dará em 3(três) áreas: funcional, individual e gerencial.
- 4.2 - A avaliação de Desempenho tomará por base a avaliação direta da chefia imediata da unidade onde o servidor permanecer maior tempo no interstício considerado.

6(seis) que serão designados exclusivamente à função de confiança.

- 4.4 - O parecer da chefia deverá ser emitido após o cômputo das pontuações obtidas pelo servidor na avaliação dos 10(dez) fatores de desempenho, e 16(dezesseis) para os que ocupam função de confiança.
- 4.5 - No ato da assinatura do funcionário, o avaliador deverá, em entrevista específica para tal fim, dar conhecimento ao avaliado dos critérios adotados na avaliação e do desempenho alcançado.
- 4.6 - Caso o avaliado não concorde com o resultado da sua avaliação, terá o prazo de 03(três) dias úteis para recorrer à chefia hierarquicamente superior do avaliador, cabendo a este a solução do impasse.
- 4.7 - Efetuada a avaliação, os formulários deverão ser encaminhados ao Departamento de Pessoal, através da Diretoria específica contendo as assinaturas do avaliador e do avaliado.
- 4.8 - Os formulários de avaliação serão encaminhados pelo Departamento de Pessoal à Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo - CPPTA para fins de homologação.

5.0 - DO PERÍODO

- 5.1 - A Avaliação de Desempenho ocorrerá a cada seis meses de atividade e será efetuada nos meses de janeiro e julho.
- 5.2 - Serão avaliados em período especial, definido pelo Departamento de Pessoal:
 - 5.2.1 - servidores afastados por licença para gestantes ou férias, que não retornem ao serviço durante o período de realização do processo de avaliação;
 - 5.2.2 - servidores afastados por licença médica, licença especial ou licença sem vencimento, superior a três meses, e que não retornem ao serviço durante a realização do processo de avaliação.

17/01/2016

6.0 - DAS COMPETÊNCIAS

6.1 - Compete ao Departamento de Pessoal a implantação do sistema de Avaliação de Desempenho, bem como sua manutenção quanto a:

6.1.1 - planejar, elaborar e aprimorar o sistema de Avaliação de Desempenho;

6.1.2 - providenciar a elaboração, reprodução e encaminhamento dos formulários às chefias;

6.1.3 - prestar apoio e assistência técnica às chefias durante o período de realização do processo de avaliação;

6.1.4 - receber os dados das avaliações, providenciar o tratamento estatístico dos resultados para a elaboração dos relatórios para as providências cabíveis.

6.2 - Compete às Chefias:

6.2.1 - Efetuar a avaliação segundo as normas estabelecidas e encaminhar os formulários de acordo com o item 4.7.

7.0 - DA APUAÇÃO

7.1 - O servidor poderá alcançar em cada avaliação uma pontuação que varia de 50 a 500 pontos. Após a apuração do resultado das últimas quatro avaliações, será determinado se o servidor terá direito à progressão ou não, a partir da obtenção da média, no mínimo, de 350 pontos, que representa 70% de pontos satisfatórios em seu desempenho global.

7.2 - Para os ocupantes de Função de Confiança, a pontuação poderá variar de 80 (oitenta) a 300 (trezentos) pontos, tendo os referidos servidores direito à pontuação caso alcancem, após as quatro avaliações, média igual ou superior a 260 (duzentos e sessenta) pontos, que representará 70% de pontos satisfatórios em seu desempenho global.

Curitiba, 23 de abril de 1989.

Aprovada pela Deliberação nº 08/89-CP,
de 28 de abril de 1989.

06 hvp/.

00000

II - Aprovar os FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, em anexo, devidamente reformulados pela Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo - CPPTA do CEFET-PR e pelo Departamento de Pessoal.

O CONSELHO DIRETOR DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ, considerando o disposto no Art. 99, Inci-
I, do Estatuto deste CEFET-PR;

considerando o item II da Deliberação n.º 08/89-CD, de 28 de abril
1989;

considerando o Parecer do Cons. FERNANDO ANTONIO FONTCURA SINI
Processo n.º 05/89-CD, reapreciado na 69ª Sessão Ordinária, realizada
dia 28 de julho de 1989,

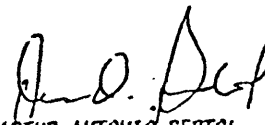
DELIBERA

I - aprovar as alterações nos subitens 5.1, 7.1 e 7.2 das NOR-
PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
CEFET-PR, que passarão a ter a seguinte redação:

5.1 - A avaliação de desempenho ocorrerá a cada seis meses
de atividade e será efetuada nos meses de abril e ou-
tubro.

7.1 - O servidor poderá alcançar, em cada avaliação, uma
pontuação que varia de 0 a 100 pontos. Após a apuração
do resultado das quatro últimas avaliações, será de-
terminado se o servidor terá direito à progressão ou
não, a partir da obtenção da média, no mínimo, 70 pon-
tos, que representarão 70% dos pontos satisfatórios em
seu desempenho global.

7.2 - Para os ocupantes de função de confiança, a pontuação
poderá variar de 0 a 160 pontos, e o servidor, após as
quatro avaliações, terá ou não direito à progressão,
se obtiver a média de, no mínimo, 112 pontos, que re-
presentarão 70% dos pontos satisfatórios em seu desem-
penho global.


ARTUR ANTONIO BERTOL
Presidente

NORMAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1.0 - DAS FINALIDADES

A presente norma tem por finalidade disciplinar o processo de AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO para fins de Progressão Funcional dos servidores técnico-administrativos integrantes do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE, de que trata a lei nº 7.596/87, elaborada pelo Departamento de Pessoal, submetida a apreciação da CPPTA, conforme Portaria Ministerial 475/87 e aprovada pelo Conselho Diretor.

2.0 - DOS OBJETIVOS

- 2.1 - Verificar o comportamento e definir o grau de contribuição do servidor, em relação ao desempenho de suas atribuições no cargo/emprego/função;
- 2.2 - levantar as necessidades de acompanhamento, treinamento, readaptação, renovação;
- 2.3 - oferecer subsídios para o planejamento na área de recursos humanos;
- 2.4 - oferecer oportunidade para a melhoria do relacionamento e integração do servidor;
- 2.5 - formar um Banco de Dados com informações específicas do processo de avaliação de desempenho;
- 2.6 - proporcionar ao funcionário a oportunidade de conhecer suas potencialidades e aprimorar seu desempenho;
- 2.7 - identificar o servidor para fins de promoção.

3.0 - DA CLIENTELA

- 3.1 - Serão avaliados os servidores ocupantes de cargo/emprego de qualquer grupo ocupacional, inclusive os ocupantes de função de confiança, em exercício há pelo menos 6 meses em atividade administrativa.

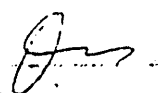
4.0 - DO PROCESSO


- 4.1 - A avaliação consiste na apreciação sistemática do desempenho do servidor, segundo seu comportamento no trabalho, que se dará em três áreas: funcional, individual e gerencial.
- 4.2 - A Avaliação de Desempenho tomará por base a avaliação direta da chefia imediata da unidade onde o servidor permanecer maior tempo no interstício considerado.
- 4.3 - O instrumento básico da avaliação é o Formulário de Avaliação de Desempenho que será comum a todos os Grupos, exceto na área Gerencial que possuirá além dos 10 (dez) fatores, mais 6 (seis) que serão designados exclusivamente à função de confiança.
- 4.4 - O parecer da chefia deverá ser emitido após o cômputo das pontuações obtidas pelo servidor na avaliação dos 10 (dez) fatores de desempenho e 16 (dezesesseis) para os que ocupam função de confiança.
- 4.5 - No ato da assinatura do funcionário, o avaliador deverá, em entrevista específica para tal fim, dar conhecimento ao avaliado dos critérios adotados na avaliação e do desempenho alcançado.
- 4.6 - Caso o avaliado não concorde com o resultado da sua avaliação terá o prazo de 03 dias úteis para recorrer à chefia hierarquicamente superior do avaliador, cabendo a este a solução do impasse.
- 4.7 - Efetuada a avaliação, os formulários deverão ser encaminhados ao Departamento de Pessoal, através da Diretoria específica, contendo as assinaturas do avaliador e do avaliado.
- 4.8 - Os formulários serão encaminhados pelo Departamento de Pessoal à Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo - CPPTA para conhecimento da avaliação.


5.0 - DO PERÍODO

- 5.1 - A Avaliação de Desempenho ocorrerá a cada seis meses de atividade, e será efetuada nos meses de abril e outubro.
- 5.2 - Serão avaliados em período especial, definido pelo Departamento de Pessoal:

FL 1

F A T O R	I N D I C A D O R E S
<p>4. <u>Delegação</u> Capacidade de atribuir responsabilidades a subordinados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuição de tarefas aos subordinados, de acordo com a capacidade de cada um. - Distribuição de responsabilidades sem sobrecarga de uns em detrimento de outros. - Delegação sem se eximir de sua responsabilidade enquanto chefia.
<p>5. <u>Comunicação</u> Habilidade em saber ouvir e fazer-se entender.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maneira clara e objetiva de transmitir as instruções, idéias e informações. - Receptividade para ouvir e entender o outro. - Preocupação em buscar e divulgar informações de interesse dos subordinados e do setor.
<p>6. <u>Supervisão</u> Capacidade para observar, analisar e acompanhar o desempenho dos subordinados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação dos subordinados para execução de tarefas. - Suprimento das necessidades do subordinado para o exercício adequado de sua função (recursos materiais, equipamentos de proteção, encaminhamento para capacitação, feijocamento técnico). - Feedback (retorno aos subordinados dos aspectos positivos e negativos). - Capacidade de perceber e compreender os possíveis problemas pessoais do subordinado que estejam interferindo no trabalho. 

F A T O R	I N D I C A D O R E S
<p>1. <u>Comprometimento</u> - Utilização dos conhecimentos na execução prática de trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança na execução das tarefas. - Execução das tarefas sem a necessidade de orientação. - Precisão e confiabilidade do trabalho.
<p>2. <u>Qualidade</u> Exatidão, perfeição e credibilidade nas tarefas executadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuidado no desenvolvimento de suas atividades e preocupação para conseguir perfeições das mesmas. - Desempenha suas tarefas, levando-se em conta o resultado final.
<p>3. <u>Exatidão</u> Realização do trabalho com precisão em tempo hábil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realização do trabalho dentro dos prazos estabelecidos. - Qualidade do trabalho realizado. - Volume de trabalho realizado.
<p>4. <u>Iniciativa</u> Capacidade de ação independente de supervisão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação para reagir em face de qualquer situação inesperada no trabalho. - Independência na realização de suas atividades.
<p>5. <u>Criatividade</u> Capacidade de buscar e propor idéias novas na execução de tarefas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enriquecimento do trabalho através de novas propostas. - Capacidade de perceber e alterar rotinas de trabalho ineficazes. - Assunção de novas idéias para aplicação no trabalho. 

FATOR	INDICADORES
1. <u>Responsabilidade</u> Anadurocimento com o qual desempenha suas funções e confiança que inspira com o seu trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de assumir as consequências de seus atos. - Conservação do equipamento e material de trabalho. - Zelo com o patrimônio da Instituição. - Cumprimento das atribuições que lhe competem.
2. <u>Assiduidade/Pontualidade:</u> Comparecimento e permanência no local de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Não apenas presença no local de trabalho, mas gosto pelo desempenho de sua função, bem como cumprimento de horário e faltas.
3. <u>Dedicação</u> Seriedade e interesse que demonstra no desempenho do seu cargo.	<ul style="list-style-type: none"> - É dedicado ao trabalho, procura sempre atender o interesse da Instituição. - Pode-se contar com sua colaboração a qualquer hora ou em qualquer situação.
4. <u>Disciplina</u> Respeito às normas legais e regulamentares.	<ul style="list-style-type: none"> - Maneira pela qual acata e cumpre as ordens recebidas. - Forma pela qual segue normas disciplinares.
5. <u>Relacionamento Interpessoal</u> Capacidade de interagir e integrar-se ao seu grupo de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade no trato com pessoas. - Cooperação com colegas e Chefia para o desenvolvimento do trabalho. - Relacionamento profissional satisfatório. - Discrição em assuntos pessoais e profissionais no ambiente de trabalho. 

CENTRO LIDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE PESSOAL
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

NOME: _____

AValiação: () Primeira () Segunda () Terceira () Quarta

GERENCIAL		INDIVIDUAL		FUNCIONAL	
OS fatores abaixo são devem ser preenchidos para avaliação de ocupantes de cargo de chefia		S O M A		F A T O R E S	
LIDERANÇA: Capacidade para promover e manter o espírito de equipe conduzindo grupo à realização de tarefas e obtenção de idelitas.		RESPONSABILIDADE: Anadurocimento com o qual desempenha suas funções e confiança que inspira com o seu trabalho.		COMUNICAMENTO: Utilização dos conhecimentos na execução prática do trabalho.	
PLANEJAMENTO: Capacidade para estabelecer metas, recursos e programas de trabalho		ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE: Cumprimento de horário e permanência no trabalho.		QUALIDADE: Exatidão, perfeição e credibilidade nas tarefas executadas.	
DECISÃO: Capacidade para identificar, analisar e solucionar problemas.		DEDICAÇÃO: Seriedade e interesse que demonstra no desempenho do seu cargo.		RENDIMENTO: Realização do trabalho com precisão em tempo hábil.	
DELEGAÇÃO: Capacidade de atribuir responsabilidade a subordinados.		DISCIPLINA: Respeito às normas legais e regulamentares.		INICIATIVA: Capacidade de ação independente de supervisão.	
COMUNICAÇÃO: Habilidade em saber ouvir e fazer-se entender.		RELACIONAMENTO: Capacidade de interagir e integrar-se ao seu grupo de trabalho.		CREATIVIDADE: Capacidade de buscar e propor idelias novas na execução de tarefas.	
SUPERVISÃO: Capacidade para observar, analisar, avaliar e acompanhar o desempenho dos subordinados.					
S O M A					
TOTAL DE PONTOS					

TOTAL DE PONTOS: _____

- 5.2.1 - servidores afastados por licença para tratamento de saúde ou férias, que não retornam ao serviço durante o período de realização do processo de avaliação.
- 5.2.2 - servidores afastados por licença médica, licença especial ou licença sem vencimentos, superior a três meses, e que não retornam ao serviço durante a realização do processo de avaliação.

6.0 - DAS COMPETÊNCIAS

- 6.1 - Compete ao Departamento de Pessoal com a apreciação da CPPIA, implantação do sistema de Avaliação de Desempenho, bem como sua manutenção quanto:
- 6.1.1 - planejar, elaborar e aprimorar o sistema de Avaliação de Desempenho;
- 6.1.2 - providenciar reprodução e encaminhamento dos formulários às chefias;
- 6.1.3 - prestar apoio e assistência técnica às chefias durante o período de realização do processo de avaliação;
- 6.1.4 - receber os dados das avaliações, providenciar o tratamento estatístico dos resultados para a elaboração dos relatórios para as providências cabíveis.
- 6.2 - Compete às Chefias:
- 6.2.1 - Efetuar a avaliação segundo as normas estabelecidas e encaminhar os formulários de acordo com o item 4.8

7.0 - DA AVALIAÇÃO

- 7.1 - O servidor poderá alcançar em cada avaliação uma pontuação que varia de 0 a 100 pontos. Após a apuração do resultado das quatro últimas avaliações, será determinado se o servidor terá direito à progressão ou não, a partir da obtenção da média aritmética, no mínimo, 70 pontos, que representará 70% dos pontos satisfatórios em seu desempenho global.

- 7.2 - Para os ocupantes de função de confiança, a pontuação poderá variar de 0 a 150 pontos, e o servidor, após as quatro avaliações, terá ou não direito à progressão, se obtiver a média de, no mínimo, 112 pontos, que representará 70% dos pontos satis-

FATOR	INDICADORES
<p>1. <u>Liderança</u> Capacidade para promover e manter o espírito de equipe conduzindo grupos à realização de tarefas e obtenção de idéias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exercícios da autoridade com livre aceitação dos subordinados. - Capacidade de despertar, nos subordinados, uma participação criativa e responsável na consecução dos resultados grupais. - Estabelecimento de um clima de inter-relacionamento, de forma que seus subordinados possam contar com seu apoio e compreensão. - Coordenação do grupo na busca de resultados favoráveis à área, sem se preocupar com vantagens pessoais.
<p>2. <u>Planejamento</u> Capacidade para estabelecer metas, recursos e programas de trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos objetivos da área. - Análise da realidade, levantando as possibilidades e limitações da ação futura. - Estabelecimento de um plano de ação condizente com os objetivos traçados.
<p>3. <u>Decisão</u> Identificação, análise e solução de problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análise criteriosa das causas e conseqüências dos problemas que exigem posicionamento da Chefia. - Habilidade em propiciar a participação do grupo em decisões que envolvem a área. - Segurança na tomada de decisões. - Consciência dos limites de sua autoridade.

ANEXO 04

PROPOSTA

FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Identificação:	
Nome:	
Lotação:	Admissão:
Cargo:	Grupo:
Período de Avaliação:	Data para Devolução da Ficha:

Para uso do DERHU:	
Nota 1ª Avaliação do Período:	Nota 2ª Avaliação do Período:
MÉDIA:	Nº de Faltas no Período:

Instruções para Preenchimento:

- Assinale com um "x" no nível de desempenho do avaliado para cada fator. Caso queira complementar, utilize o espaço "observações" no final do formulário.
- As notas atribuídas para cada fator serão calculadas pelo DERHU.
- Não deixe de preencher nenhuma das características.
- Restrinja-se ao período de avaliação. Não se deixe impressionar por avaliações anteriores, nem faça estimativas futuras.
- Procure ser objetivo, retratando fielmente o desempenho do avaliado durante o período.
- Esteja com a descrição do cargo do avaliado à mão, para facilitar a avaliação.
- Não preencha as colunas "NOTA" "SOMA 1" e "SOMA 2", que servirão para os cálculos feitos pelo DERHU.

1ª PARTE

FATORES	DESEMPENHO				NOTA
	ÓTIMO	AC. MÉDIA	MÉDIA	AB. MÉDIA	
<u>Produção e Rendimento:</u> avalie a produção do trabalho ou a quantidade de serviço executados em condições normais.					
<u>Qualidade do Trabalho:</u> avalie a exatidão, frequência de erros, a apresentação, a ordem e o esmero que caracterizam o serviço do avaliado.					
<u>Conhecimento do Trabalho:</u> avalie o domínio de métodos, técnicas e procedimentos de trabalho necessários, políticas, normas e padrões da organização.					
<u>Espírito de Equipe/Colaboração:</u> avalie a vontade de cooperar, o auxílio que presta aos colegas, a maneira de acatar ordens.					
<u>Relacionamento Humano:</u> avalie a compreensão, tolerância e o respeito à individualidade.					
<u>Atuação em Situações de Pressão:</u> avalie como o funcionário reage, sua capacidade para identificar situações e propor soluções efetivas.					
<u>Criatividade/Iniciativa:</u> avalie a capacidade para formular idéias novas e apresentar sugestões, ações independentes na execução de suas tarefas.					
<u>Assiduidade/Pontualidade:</u> avalie a quantidade de faltas, permanência produtiva no local de trabalho e o cumprimento dos horários.					
<u>Auto-Desenvolvimento:</u> avalie a busca do desenvolvimento e sua receptividade às críticas construtivas.					
<u>Confiabilidade/Responsabilidade:</u> avalie a execução do trabalho e o respeito aos prazos, bem como a discrição no manuseio de dados confidenciais.					
<u>Adaptabilidade:</u> avalie a capacidade de adaptação às mudanças de orientação técnica ou novos processos de trabalho de interesse da empresa.					
				SOMA 1	

2ª PARTE**Os fatores abaixo relacionados devem ser considerados somente para ocupantes de cargos de chefia.**

FATORES	DESEMPENHO				NOTA
	ÓTIMO	AC. MÉDIA	MÉDIA	AB. MÉDIA	
<u>Chefia de Recursos Humanos</u> : avalie a maneira como o avaliado se relaciona com seus subordinados, su firmeza e tato.					
<u>Responsabilidade sobre Valores</u> : trabalha dentro do orçamento planejado e utiliza adequadamente equipamentos, materiais e horas extras.					
<u>Liderança</u> : influência sobre a equipe, mantendo-a integrada e comprometida com o trabalho. Motivação dos funcionários.					
<u>Comunicação</u> : expressão de idéias com lógica e objetividade, preocupação em verificar o entendimento das mensagens transmitidas.					
<u>Planejamento</u> : definição de prioridades e prazos com base na capacidade da equipe.					
<u>Tomada de Decisões</u> : ponderação de alternativas, solução e problemas e implementação das decisões.					
<u>Negociação</u> : argumentação convincente, obtenção de consenso e satisfação das partes.					
				SOMA 2	

CONCLUSÕES:**Observações do(s) avaliador(es):**

Observações do avaliado:

Sugestões de Treinamento:

____/____/____
Data

assinatura/carimbo Chefia Imediata

assinatura do avaliado

assinatura/carimbo Chefia Superior

Para uso do DERHU:

SOMA1: _____
SOMA2 (cargos de chefia): _____

NOTA FINAL: _____

APROVADO: () SIM () NÃO