

ANEXO IV



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Programa de Gestão do Desempenho Humano
dos Servidores Técnico-Administrativos da UFERSA

Alterado conforme a Lei N° 11.784, de 22 de setembro de 2008

MOSSORÓ – RN

2009

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Reitor

Prof. Josivan Barbosa Menezes Feitoza

Vice-Reitor

Prof. Marcos Antônio Filgueira

Pró-Reitora de Recursos Humanos

Alvanete Freire Pereira

Comissão Elaboradora

**(Portaria UFERSA/GAB n° 128/2007 de 07 de maio de 2007, revogada pela
Portaria UFERSA/GAB n° 154/2007 de 01 de junho de 2007)**

Francisco Rodrigues da Costa

Geomar Galdino da Silva

Keina Cristina Santos Sousa

Keliane de Oliveira Cavalcante

João Adelino Alves da Cunha

Jorge Luiz de Oliveira Cunha

Náglia Grazieli Jácome da Silveira Bezerra

Revisão (Maio de 2009)

Náglia Grazieli Jácome da Silveira Bezerra

Thiago Henrique Gomes Duarte Marques

SUMÁRIO

1 CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA.....	04
2 JUSTIFICATIVA.....	05
3 DIRETRIZES.....	06
4 OBJETIVOS.....	07
4.1 Objetivo geral.....	07
4.2 Objetivos específicos.....	07
5 PÚBLICO-ALVO.....	08
6 METODOLOGIA DE EXECUÇÃO.....	08
6.1 Aplicação.....	08
6.2 Negociação de desempenho.....	09
6.3 Modalidades de avaliação.....	09
6.3.1 Atuação gerencial.....	10
6.3.2 Atuação técnica	10
6.4 Indicadores e mediadores.....	10
6.5 Relatório.....	16
6.6 Relevância dos resultados.....	17
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS.....	17
8 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO.....	17
REFERÊNCIAS.....	18
GLOSSÁRIO.....	19
ANEXOS.....	21

1 CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA

Nos últimos anos, a cultura organizacional em relação a recursos humanos vem passando por importantes mudanças. O próprio termo “gestão de recursos humanos” está sendo substituído pelo termo “gestão de pessoas”, valorizando os trabalhadores como pessoas e não como “recursos”.

De acordo com Fischer (2004), a idéia de um “modelo de gestão” é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização, ao se desenvolver, desenvolve pessoas e estas, a organização.

Na perspectiva de desenvolver políticas de Gestão de Pessoas voltadas para a valorização do potencial humano e intelectual, como condição primordial para efetivar o planejamento estratégico organizacional, a avaliação de desempenho é uma ferramenta importantíssima, pois investiga variáveis amplamente correlacionadas que simultaneamente, interferem e constituem a qualidade do trabalho e qualidade de vida do indivíduo.

Segundo Chiavenato (2005), a avaliação de desempenho possui então, um duplo papel: informar a organização a respeito das potencialidades de seus colaboradores e gerar retro-informação para estes, possibilitando sua orientação, auto-avaliação, autodireção e conseqüentemente, autocontrole.

Em consonância com o exposto e atendendo às disposições legais (Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, alterada pela Lei Nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, e Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006) o Programa de Gestão de Desempenho Humano dos Servidores Técnico-Administrativos da UFERSA (GDH-UFERSA), visa administrar e dirigir seus servidores a resultados institucionais mais satisfatórios, considerando também que o esforço individual não depende apenas das habilidades e capacidades das pessoas, mas da sua percepção do papel a ser desempenhado.

A elaboração deste programa considerou métodos avaliativos até então vigentes e de seu reflexo sobre o desempenho das pessoas, buscando enriquecer o presente processo com correções e inovações conceituais e instrumentais, para maximizar seus resultados, e passando a considerar os valores e a cultura institucional como fatores de forte influência no desempenho do servidor.

Diante das conceituações feitas até aqui, é importante deixar claro que a avaliação de desempenho é apenas um instrumento através do qual o Programa

GDH-UFERSA num nível de ação mais estratégico, subsidiará as políticas de Gestão de Pessoas da Instituição e promoverá o desenvolvimento da mesma e de seus servidores.

2 JUSTIFICATIVA

Durante muito tempo a gestão do desempenho humano nas organizações públicas passou despercebida. As instituições encontravam-se em um ambiente estático e sem muitas cobranças por parte do meio social. Atualmente, a dinâmica sócio-econômica mudou e passou a exigir delas melhores resultados e maior transparência na gestão dos recursos disponíveis, sejam eles financeiros, operacionais ou humanos.

Neste contexto, surge a Avaliação do Desempenho Humano (ADH) como uma ferramenta imprescindível para a boa gestão pública e para o desempenho eficiente desta. Segundo Chiavenato (2005, p. 222),

A avaliação de desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, operacional, técnico, (...) e, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida à organização. Elas constituem a mola mestra da dinâmica organizacional. Na moderna organização, e no atual contexto, não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização, [privada ou pública], tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje.

Compreende-se que a avaliação de desempenho no contexto atual é um instrumento capaz de contribuir para o desenvolvimento e para o alcance das metas de qualquer instituição, promovendo melhorias no clima organizacional e qualidade de vida das pessoas, em decorrência das seguintes ações: localização das pessoas com as características e atitudes adequadas às necessidades da instituição; integração das pessoas aos seus respectivos cargos e tarefas; análise do sistema de recompensas e valorização das pessoas; identificação das potencialidades a serem ampliadas e das fragilidades a serem corrigidas; indicação do desempenho e dos resultados a serem alcançados pelas pessoas; promoção de retro-informação às pessoas sobre seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento, dentre outros benefícios oriundos de sua implantação.

Assim, a Universidade Federal Rural do Semi-Árido ao implantar o Programa GDH-UFERSA, estará atendendo a legislação vigente, propiciando a si mesma e a sociedade uma resposta às suas demandas. Estará ainda, em consonância com o seu processo de expansão, preparando-se para as novas exigências sociais e para os futuros desafios.

3 DIRETRIZES

- **O Programa GDH-UFERSA é um processo pedagógico sistemático e estruturado**, visto que deve ser baseado em métodos rigorosamente planejados, os quais serão testados e controlados em uma unidade piloto da Instituição, devendo ainda atender a legislação específica e estar em conformidade com as normas internas da Instituição;
- **O Programa GDH-UFERSA é um processo orgânico e contínuo**, pois deve funcionar como um organismo vivo que se alimenta e retro-alimenta por meio de mecanismos interdependentes e interligados, ou seja, deve considerar a Instituição como um sistema, cujos membros interagem entre si, recebem influências externas contínuas sobre sua atividade e seu desempenho, são altamente mutáveis e que, por isso, precisam também ser flexíveis, mas sem perder o foco. A Universidade deve ser visualizada como um todo em um conjunto homogêneo e integrado e a avaliação de desempenho de seus servidores deve levar em conta o contexto geral;
- **A avaliação de desempenho deve ser participativa**, de forma a intensificar relacionamentos e gerar uma visão pro ativa;
- **O Programa deve ser executado tendo como parâmetro o Plano de Trabalho Setorial**. Este documento, por sua vez, deverá ser orientado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFERSA, uma vez que, desempenho e objetivos devem ser variáveis inseparáveis.
- **O Programa deve avaliar conforme o nível hierárquico**. O indivíduo deverá ser avaliado no que se refere às atividades que executa dentro da Instituição, ou seja, de acordo com sua função;

- **A avaliação de desempenho deve utilizar os resultados do Dimensionamento das Necessidades de Pessoal da UFERSA.** Este dimensionamento levantará dados quantitativos e descritivos a respeito da força de trabalho técnico-administrativa da Universidade, como funções, atribuições, perfis etc., os quais darão uma direção ao processo avaliativo;
- **O Programa GDH-UFERSA deve ser utilizado para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização,** visto que deve lhe oferecer ferramentas de planejamento e controle, aumentar seu comprometimento com o trabalho e aprimorar seu relacionamento com a equipe, gerando satisfação pessoal, eficácia e eficiência.
- **O Programa GDH-UFERSA deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas.** Na medida em que produtividade e reconhecimento passam a comungar dos mesmos objetivos, o principal reflexo é a motivação das pessoas, que promove melhorias em sua qualidade de vida e maximiza os resultados organizacionais;
- **A avaliação de desempenho deve constituir-se num elemento integrador dos processos de RH:** provisão, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas na Instituição.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

O Programa GDH-UFERSA objetiva promover o desenvolvimento individual e institucional, a política de gestão de pessoas e a qualificação dos serviços prestados à comunidade.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar, mensurar e administrar o desempenho humano;
- Estimular práticas de reconhecimento pessoal;
- Auxiliar os sistemas de remuneração e de promoção de pessoal;

- Promover a transparência e a confiança, visando melhorias nos relacionamentos interpessoais, maior comprometimento pessoal e conseqüentemente, maior produtividade;
- Promover o desenvolvimento das pessoas, como um dos meios para o alcance do desenvolvimento institucional;
- Subsidiar as políticas de Gestão de Pessoas da Instituição;
- Subsidiar o Programa de Capacitação e o Plano de Dimensionamento.

5 PÚBLICO-ALVO

A aplicação da avaliação de desempenho abrangerá todos os servidores técnico-administrativos em educação e os docentes ocupantes de funções administrativas, referente ao seu desempenho nas atividades correlatas.

6 METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

6.1 Aplicação

A avaliação de desempenho será aplicada manualmente, por meio de formulários com questões objetivas, que serão disponibilizados em meio impresso pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Tais formulários encontram-se em anexo.

Conforme Art. 10-A da Lei nº11.091, de 12 de janeiro de 2005, incluído pela Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 e em vigor desde 1º de maio de 2008, o interstício para Progressão por Mérito Profissional na Carreira, de que trata o § 2º do art. 10 daquela Lei, passa a ser de 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, contados desde a última progressão.

Deste modo, a cada doze meses será realizada uma Avaliação de Desempenho com todos os servidores técnico-administrativos, sendo considerado para concessão da Progressão por Mérito o resultado da última Avaliação da qual determinado servidor tenha participado antes do dia em que completa o interstício de 18 meses.

Durante o período de aplicação da avaliação, os casos especiais serão apreciados e julgados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

6.2 Negociação do Desempenho

A aplicação da Avaliação de Desempenho deverá seguir como parâmetro um Plano de Trabalho Setorial, que será elaborado anualmente pela chefia imediata de cada unidade da Instituição, com a participação de cada membro de sua respectiva equipe de trabalho e deverá estar orientado pelo PDI da Universidade e pelo Relatório de Dimensionamento da mesma.

O Plano de Trabalho Setorial deverá ser registrado em formulário próprio (conforme ANEXO E), no qual deverão constar: a caracterização do papel e das atividades de cada unidade; a delimitação das metas e objetivos individuais e setoriais; a descrição das atividades de cada servidor; e, um cronograma de atividades.

Tal planejamento deverá, por sua vez, fundamentar o Plano de Trabalho Individual (formulário do ANEXO F) de cada servidor da unidade, onde deverão ser acordadas e delimitadas suas atribuições e responsabilidades, como forma de motivar o comprometimento deles com a equipe, e registradas as orientações sobre suas atividades e projetos necessárias ao alcance dos objetivos e metas da unidade.

Para que o Programa GDH-UFERSA apresente efetivamente um resultado satisfatório e atinja seus macro-objetivos com excelência, é necessário não só que ocorra a negociação do desempenho, mas que os fatores sejam continuamente observados e mensurados, por meio do acompanhamento envolvendo a chefia e o subordinado.

Para isso, os Planos de Trabalho Setoriais deverão ser enviados à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração até 30 de novembro de cada exercício.

6.3 Modalidades de Avaliação

O Programa GDH-UFERSA consistirá em administrar o desempenho dos colaboradores através de um sistema de retro-informação, em um processo de avaliação de desempenho, semelhante à Avaliação 360°, em que se buscam diversas percepções acerca das habilidades relevantes de um mesmo profissional, no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do indivíduo às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

Este processo consistirá na combinação entre auto-análise, análise dos colegas e do superior imediato, diferenciando-se da Avaliação 360° por não abranger a avaliação dos usuários, e permite que colaborador avaliado passe a perceber suas ações por meio das respostas obtidas dos instrumentos de avaliação previamente definidos, percebendo a importância do seu papel no todo organizacional, já que quem emite as retro-informações são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte de sua rede de relacionamento.

6.3.1 Atuação Gerencial

A avaliação dos servidores que desempenham função gerencial ocorrerá por meio da auto-avaliação, da avaliação pelos pares (chefias da mesma linha hierárquica da sua Unidade, se for o caso), pelos subordinados diretos (quando for o caso) e pelo chefe imediato.

6.3.2 Atuação Técnica

A avaliação dos servidores técnico-administrativos que não exercem função gerencial será realizada por meio de auto-avaliação, avaliação pela chefia imediata e avaliação pelos pares (servidores da mesma linha hierárquica em sua Unidade se for o caso).

6.4 Indicadores e Mediadores

Indicadores são parâmetros representativos de um processo, que permitem quantificá-lo, medindo a diferença entre a situação desejada e a situação atual. Os indicadores de desempenho permitirão conceituar o desenvolvimento das atividades do servidor.

Os indicadores atribuem o resultado quantitativo da avaliação, inclusive para fins de progressão por mérito profissional. São diferenciados, segundo as competências dos servidores a serem avaliados, em indicadores técnicos ou gerenciais.

Os graus dos indicadores de desempenho são descritos pelos conceitos **ótimo** (*sempre ultrapassa os padrões*), **bom** (*às vezes ultrapassa os padrões*), **regular** (*satisfaz os padrões*), **fraco** (*às vezes abaixo dos padrões*) e **ruim** (*sempre abaixo dos padrões*) correspondentes valores 1 a 5, como segue:

- 1 = ruim;
- 2 = fraco;
- 3 = regular;
- 4 = bom; e,
- 5 = ótimo.

Para fins de cálculo da Progressão por Mérito, cada avaliação de determinado servidor deve ter os pontos somados e o resultado de cada uma delas multiplicado por pesos de forma a compor uma média ponderada, na qual a Avaliação pela Chefia Imediata terá peso 2 e as Avaliações dos Subordinados, dos Pares e a Auto-avaliação terão peso 1. A representação algébrica para este cálculo é a seguinte expressão:

Fórmula Geral para Cálculo da Pontuação do Servidor:

$$\bar{R} = \frac{\sum r_i p_i}{n}$$

Onde:

\bar{R} é a média ponderada dos resultados de todas as avaliações consideradas;

r é o valor do resultado de cada avaliação;

p é o valor do peso para cada avaliação;

n é o somatório dos pesos das avaliações consideradas;

OBS: Para obter o valor real de \bar{R}_i , serão consideradas duas casas decimais obedecendo à regra universal do arredondamento.

$$Ex_1: 45,004 = 45,00$$

$$Ex_2: 45,005 = 45,01$$

$$Ex_3: 45,006 = 45,01$$

Analisando-se os casos possíveis,

Onde: “AA” representa o resultado da auto-avaliação;

“CH” representa o resultado da avaliação pela chefia imediata;

“PA” representa o resultado da avaliação pelos pares; e,

“SB” representa o resultado da avaliação pelos subordinados.

Teremos o seguinte:

SERVIDOR SEM FUNÇÃO GERENCIAL

EXEMPLO 1: O servidor será submetido à auto-avaliação, avaliação pelos pares e avaliação pela chefia imediata:

$$\bar{R} = \frac{1AA + 1PA + 2CH}{4}$$

EXEMPLO 2: O servidor será submetido à auto-avaliação e avaliação pela chefia imediata:

$$\bar{R} = \frac{1AA + 2CH}{3}$$

SERVIDOR COM FUNÇÃO GERENCIAL

EXEMPLO 3: O servidor será submetido à auto-avaliação, avaliação pelos pares e avaliação pelos subordinados e avaliação pela chefia imediata:

$$\bar{R} = \frac{1AA + 1PA + 1SB + 2CH}{5}$$

EXEMPLO 4: O servidor será submetido à auto-avaliação, avaliação pelos pares e avaliação pela chefia imediata:

$$\bar{R} = \frac{1AA + 1PA + 2CH}{4}$$

EXEMPLO 5: O servidor será submetido à auto-avaliação, avaliação pelos subordinados e avaliação pela chefia imediata:

$$\bar{R} = \frac{1AA + 1SB + 2CH}{4}$$

EXEMPLO 6: O servidor será submetido à auto-avaliação e avaliação pela chefia imediata:

$$\bar{R} = \frac{1AA + 2CH}{3}$$

Para obter a progressão o servidor deverá atingir média ponderada \bar{R} acima de 60% do total de pontos dos formulários referentes à sua função.

No caso dos Servidores sem Função Gerencial, que serão avaliados através de um formulário contendo 15 questões (75 pontos), o indivíduo precisará obter média superior a 45 pontos.

EXEMPLO 7: FORMULÁRIO 15 QUESTÕES.

VALOR TOTAL DO FORMULÁRIO = 75(5*15).

PARA SUPERAR 60% O SERVIDOR DEVERÁ OBTER MÉDIA SUPERIOR A 45 PONTOS.

AUTO-AVALIAÇÃO

RUIM: 02 = (2*1) = 02 PONTOS

FRACO: 04 = (4*2) = 08 PONTOS

REGULAR: 04 = (4*3) = 12 PONTOS

BOM: 02 = (2*4) = 08 PONTOS

ÓTIMO: 03 = (3*5) = 15 PONTOS

TOTAL: 45 PONTOS

AVALIAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA

RUIM: 04 = (4*1) = 04 PONTOS

FRACO: 04 = (4*2) = 08 PONTOS

REGULAR: 03 = (3*3) = 09 PONTOS

BOM: 02 = (2*4) = 08 PONTOS

ÓTIMO: 02 = (2*5) = 10 PONTOS

TOTAL: 39 PONTOS

$$\bar{R} = \frac{1AA + 2CH}{3}$$

$$\bar{R} = \frac{1*45 + 2*39}{3} = 41$$

Portanto, neste exemplo, o servidor não obteve a progressão, visto que sua média não foi superior 45 pontos (60%).

No caso dos Servidores com Função Gerencial, que serão avaliados através de um formulário contendo 21 questões (105 pontos), o indivíduo precisará obter média superior a 63 pontos.

EXEMPLO 8: FORMULÁRIO 21 QUESTÕES.

VALOR TOTAL DO FORMULÁRIO = 105(5*21).

PARA SUPERAR 60% O SERVIDOR DEVERÁ OBTER MÉDIA SUPERIOR A 63 PONTOS.

AUTO-AVALIAÇÃO

RUIM: 03 = (3*1) = 03 PONTOS

FRACO: 03 = (3*2) = 06 PONTOS

REGULAR: 05 = (5*3) = 15 PONTOS

BOM: 07 = (7*4) = 28 PONTOS

ÓTIMO: 03 = (3*5) = 15 PONTOS

TOTAL: 67 PONTOS

AVALIAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA

RUIM: 03= (3*1) = 03 PONTOS

FRACO: 03= (3*2) = 06 PONTOS

REGULAR: 04 = (4*3) = 12 PONTOS

BOM: 05 = (5*4) = 20 PONTOS

ÓTIMO: 06 = (6*5) = 30 PONTOS

TOTAL: 71 PONTOS

$$\bar{R} = \frac{1AA + 2CH}{3}$$

$$\bar{R} = \frac{1*67 + 2*71}{3} = 69,67$$

Portanto, neste exemplo, o servidor obteve a progressão, visto que sua média foi superior a 63 pontos (60%).

Por sua vez, os mediadores de desempenho não têm resultado quantitativo e visam identificar condições que facilitam ou restringem o desempenho. Estão relacionados com área de atuação do servidor, técnica ou gerencial, por exemplo:

- Condições físicas e ambientais de trabalho;
- Investimento institucional no processo de capacitação continuada;
- Relação com a chefia;
- Processos de comunicação interna da Instituição, entre outros.

Para efeito do presente Programa, os mediadores de desempenho são submetidos a uma escala definida pelos conceitos dificultou muito, dificultou, indiferente, ajudou e ajudou muito, correspondentes aos valores de 1 a 5, respectivamente e estarão presentes apenas nos formulários de auto-avaliação.

Tais mediadores não tem significado para o cálculo da Progressão por Mérito, mas são bastante relevantes para o Programa GDH-UFERSA, visto que informam aos gestores as principais barreiras que interferem no bom desempenho das pessoas em seus setores e na Instituição, para que possam promover ações corretivas.

6.5 Relatório

Ao final da aplicação da Avaliação de Desempenho, a Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DDRH deve tabular os dados contidos nos formulários e emitir um relatório resultante da Avaliação de Desempenho, para cada unidade da Instituição, contemplando as seguintes informações:

- **Resultados quantitativos individuais:** apresentando a pontuação final do servidor, bem como as médias por atributo entre as avaliações consideradas. Por exemplo, se o servidor foi submetido a uma auto-avaliação, avaliação pelos pares e pela chefia imediata, para cada atributo, como por exemplo, conhecimento do trabalho, ele conhecerá a média entre as três análises, possibilitando ao mesmo, saber onde o seu desempenho precisa ser melhorado. A pontuação final por sua vez, informará se o mesmo obteve a Progressão por Mérito. Tais resultados poderão ser consultados na DDRH;
- **Resultados setoriais:** apresentando as médias dos resultados individuais dos servidores em cada indicador por unidade;
- **Plano de melhorias:** contendo orientações para a melhoria do desempenho a nível individual e setorial, onde poderão ser indicadas ações de treinamento, movimentação, acompanhamento psicossocial, avaliação de saúde ocupacional, entre outros;
- **Resultados dos mediadores:** visando nortear os gestores competentes acerca do ambiente organizacional, proporcionando a percepção dos aspectos negativos, em busca de sua correção, e dos aspectos positivos, para sua maximização.

Após a data de encaminhamento do Relatório de Resultados Quantitativos Individuais para o seu órgão de lotação, o servidor terá um prazo de 30 dias para interpor recursos na Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

6.6 Relevância dos Resultados

A Avaliação de Desempenho se trata de uma ferramenta geradora de oportunidades de melhoria para todos os envolvidos. Portanto, os resultados obtidos deverão subsidiar a implementação de políticas de gestão no âmbito da Universidade, sendo para tanto, fundamental que estas interajam nas suas diferentes metodologias e linhas de desenvolvimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

O Programa GDH-UFERSA poderá ser alterado sempre que necessário, respeitadas a legislação regulamentadora da matéria e a orientação técnica da área gestora do Programa.

O presente Programa, por sua vez, entrará em vigor a partir da data de sua aprovação pelo CONSUNI.

8 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

AÇÃO	PERÍODO
Apreciação do Programa pelo CONSUNI	Maio/2009
Seminário: Orientações técnicas para participação do Programa de Gestão do Desempenho Humano dos Servidores Técnico-Administrativos da UFERSA	Maio a Junho/2009

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº. 5.825, 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006.

BRASIL. Lei nº 11.091, 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Alterada pela Lei Nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jan. 2005.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO MARANHÃO. Departamento de Recursos Humanos. **Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão**. São Luiz, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COOPER, L. Cary, ARGYRIS Chris (Orgs.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

FISCHER, A,L . **O Conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas. 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação**. Natal, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GLOSSÁRIO

- **Aplicação de pessoas:** são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na instituição, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- **Avaliação de desempenho:** instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.
- **Competências:** conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, de forma integrada, representam os diferenciais de cada indivíduo, tendo impacto em seu efetivo desempenho, e, conseqüentemente, nos resultados atingidos pelas equipes, considerando a natureza do trabalho realizado.
- **Cultura organizacional:** envolve um conjunto de pressupostos psicosociais como normas, valores, recompensas e poder, percebido pelos integrantes da organização e que exerce grande influência sobre o comportamento dos mesmos, sendo atributo intrínseco a organização e por isso muito difícil de ser modificada, o que a difere de clima organizacional.
- **Desempenho:** execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais.
- **Desenvolvimento de pessoas:** são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
- **Diretrizes:** são afirmações ou entendimentos que orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões. Tanto as diretrizes como os objetivos orientam o raciocínio e a ação, mas os objetivos são pontos terminais do planejamento e as diretrizes canalizam as decisões no percurso das ações até esses pontos.
- **Equipe de trabalho:** conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares.
- **Gestão de Pessoas:** conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.
- **Manutenção de pessoas:** São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais.

- **Meta:** é a representação quantitativa do desempenho desejável, previamente estabelecida para o alcance de objetivos, em um determinado período de tempo. Para fins específicos deste Programa, as metas estabelecidas devem identificar precisamente o que deve ser realizado a cada ano para alcançar os objetivos estratégicos de cada área de atuação e, conseqüentemente, da organização, proporcionando aos gestores alvos específicos para o desempenho do ano subseqüente. São elas que vão permitir avaliar ao longo do tempo a evolução da Instituição, de cada área de atuação, das equipes de trabalho e do indivíduo em direção aos objetivos estratégicos.
- **Monitoramento de pessoas:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.
- **Nível hierárquico:** é o nível onde se encontra distribuído e ordenado o funcionário na organização de acordo com sua categoria e seu poder.
- **Objetivos:** traduzem situações ou resultados a serem alcançados; podem estar relacionados ao cumprimento da Missão, aos resultados ou aos meios.
- **Processo de recompensar pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
- **Programa:** é um instrumento usado pela organização que articula um conjunto de ações voltadas para um objetivo comum pré-estabelecido, visando à solução de um problema ou ao atendimento de uma necessidade ou demanda da sociedade.
- **Progressão por Mérito Profissional:** é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subseqüente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.
- **Provisão de pessoas:** são os processos utilizados para incluir novas pessoas na instituição. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- **Retro-informação:** mecanismo que fornece informações relativas ao desempenho passado ou presente, capazes de influenciar as atividades futuras ou os objetivos futuros do sistema. Gera a possibilidade de o indivíduo controlar voluntariamente os resultados do trabalho que está sendo desenvolvido.
- **Usuários:** pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

ANEXOS

A – FORMULÁRIO I: Avaliação do Desempenho Humano dos Servidores sem Função Gerencial para Modalidade de Auto-Avaliação.....	22
B - FORMULÁRIO II: Avaliação do Desempenho Humano dos Servidores sem Função Gerencial para Demais Modalidades.....	24
C - FORMULÁRIO III: Avaliação do Desempenho Humano dos Servidores com Função Gerencial para Modalidade de Auto-Avaliação.....	26
D - FORMULÁRIO IV: Avaliação do Desempenho Humano dos Servidores com Função Gerencial para Demais Modalidades.....	28
E - PLANO DE TRABALHO SETORIAL – Roteiro.....	30
F – PLANO DE TRABALHO INDIVIDUAL.....	32

ANEXO I



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO
SERVIDORES SEM FUNÇÃO GERENCIAL
FORMULÁRIO I**

SERVIDOR	MATRÍCULA

UNIDADE	
CARGO	
FUNÇÃO	

MODALIDADE DE AVALIAÇÃO	INDICADORES DE DESEMPENHO		
	Julgue os atributos descritos abaixo conforme os indicadores a seguir.		
Auto-avaliação	INDICADOR	SIGNIFICADO	VALOR
	Ruim	Sempre abaixo dos padrões	1
	Fraco	Às vezes abaixo dos padrões	2
	Regular	Satisfaz os padrões	3
	Bom	Às vezes ultrapassa os padrões	4
	Ótimo	Sempre ultrapassa os padrões	5

ITEM	ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO	PONTOS
1	Conhecimento do Trabalho	Possuir conhecimento dos objetivos, metas e finalidades da unidade de trabalho, bem como habilidades técnicas e intelectuais para desenvolver suas atividades.	
2	Responsabilidade com o trabalho	Executar suas atividades de forma pró-ativa, atendendo aos prazos previstos, zelando pela documentação e comprometendo-se a atingir os objetivos institucionais.	
3	Responsabilidade com os recursos	Cuidado na utilização das ferramentas e recursos materiais básicos, bem como para a conservação das estruturas físicas e dos recursos patrimoniais da Instituição.	
4	Produtividade	É a capacidade de maximizar quantidade e qualidade de serviços a fim de promover uma relação eficaz entre os resultados obtidos e os recursos utilizados.	
5	Assiduidade	Comparecer diariamente ao trabalho.	
6	Pontualidade	Demonstrar capacidade de acatar horários ou compromissos rotineiros do trabalho.	
7	Planejamento	Capacidade de visualizar e organizar as seqüências de ações necessárias para atingir os objetivos/metast e estimar prazos e recursos requeridos.	
8	Foco no usuário	É o interesse em atender às necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, planos, ações, processos etc., respeitadas as normas vigentes.	
9	Iniciativa	É a capacidade de resolver problemas e conduzir situações diversas de forma eficaz e de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento da área de atuação no que se refere à otimização de recursos, implantação e disseminação de novas metodologias e procedimentos, sempre se preocupando em alcançar os objetivos esperados.	
10	Criatividade	É a capacidade de criar ou inovar projetos, planos, idéias, metodologias, processos etc., para aplicação na execução das atividades/serviços, que gerem impacto e otimização nos processos e formas de trabalho.	
11	Cooperação	É a capacidade de se relacionar e interagir com os colegas proporcionando um bom clima de trabalho dentro da equipe e um bom resultado para a mesma.	
12	Capacidade de comunicação	É a capacidade de distribuir adequadamente as informações, de ouvir e se comunicar formal e informalmente, transmitindo clareza nas idéias e facilitando o fluxo dos processos.	
13	Flexibilidade	É a capacidade de compreender e responder às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de atuação.	
14	Capacitação e desenvolvimento profissional	É o interesse e a busca ativa pela qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
15	Comportamento ético	É a atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de	

ANEXO I

	justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	
PONTUAÇÃO FINAL		

Indique conforme os conceitos a seguir, como as condições descritas abaixo interferiram no seu desempenho.	MEDIADORES	VALOR*
	Dificultou muito	1
	Dificultou	2
	Indiferente	3
	Ajudou	4
	Ajudou muito	5

* Estes valores não serão computados no cálculo para Progressão por Mérito.

ITEM	ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO	PONTOS
1	Estilo de gerência do chefe	É a forma como o chefe exerce o poder para a consecução dos objetivos.	
2	Relacionamento interpessoal	É a capacidade de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, incluindo os usuários/clientes, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
3	Reconhecimento do trabalho	É o destaque dado ao indivíduo pela realização de suas atividades de forma eficiente e produtiva com um diferencial em relação ao padrão de desempenho da equipe.	
4	Alocação de pessoas	Distribuição das pessoas e composição de equipes de trabalho de forma a promover o desenvolvimento eficaz das atividades da unidade.	
5	Capacitação e desenvolvimento da equipe	Refere-se ao fato de a equipe ter a capacitação adequada ao bom desenvolvimento das atividades do setor e ter interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional.	
6	Recursos tecnológicos e operacionais	Referem-se à adequação destes recursos as necessidades do Plano de Trabalho Setorial.	
7	Ergonomia	É a organização metódica do trabalho em função do fim proposto e das relações entre o homem e a máquina, de modo a prevenir esforços físicos desnecessários e prejudiciais à saúde do trabalhador.	
8	Higiene do trabalho	Conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos à saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.	
PONTUAÇÃO FINAL			

DECLARAÇÃO

Declaro que as informações prestadas correspondem à expressão da verdade.

Mossoró, ____ de _____ de _____.

Assinatura do Avaliador

ESPAÇO RESERVADO À PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Pontos obtidos

Obteve os pontos necessários a Progressão

Resultado final

Não obteve os pontos necessários a Progressão

Assinatura do Responsável

ANEXO II



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO SERVIDORES SEM FUNÇÃO GERENCIAL FORMULÁRIO II

SERVIDOR	MATRÍCULA

UNIDADE	
CARGO	
FUNÇÃO	

AVALIADOR	
-----------	--

MODALIDADE DE AVALIAÇÃO	INDICADORES DE DESEMPENHO		
	Julgue os atributos descritos abaixo conforme os indicadores a seguir.		
	INDICADOR	SIGNIFICADO	VALOR
<input type="checkbox"/> <u>Par</u> <input type="checkbox"/> <u>Chefe imediato</u>	Ruim	Sempre abaixo dos padrões	1
	Fraco	Às vezes abaixo dos padrões	2
	Regular	Satisfaz os padrões	3
	Bom	Às vezes ultrapassa os padrões	4
	Ótimo	Sempre ultrapassa os padrões	5

ITEM	ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO	PONTOS
1	Conhecimento do Trabalho	Possuir conhecimento dos objetivos, metas e finalidades da unidade de trabalho, bem como habilidades técnicas e intelectuais para desenvolver suas atividades.	
2	Responsabilidade com o trabalho	Executar suas atividades de forma pró-ativa, atendendo aos prazos previstos, zelando pela documentação e comprometendo-se a atingir os objetivos institucionais.	
3	Responsabilidade com os recursos	Cuidado na utilização das ferramentas e recursos materiais básicos, bem como para a conservação das estruturas físicas e dos recursos patrimoniais da Instituição.	
4	Produtividade	É a capacidade de maximizar quantidade e qualidade de serviços a fim de promover uma relação eficaz entre os resultados obtidos e os recursos utilizados.	
5	Assiduidade	Comparecer diariamente ao trabalho.	
6	Pontualidade	Demonstrar capacidade de acatar horários ou compromissos rotineiros do trabalho.	
7	Planejamento	Capacidade de visualizar e organizar as seqüências de ações necessárias para atingir os objetivos/metastas e estimar prazos e recursos requeridos.	
8	Foco no usuário	É o interesse em atender às necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, planos, ações, processos etc., respeitadas as normas vigentes.	
9	Iniciativa	É a capacidade de resolver problemas e conduzir situações diversas de forma eficaz e de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento da área de atuação no que se refere à otimização de recursos, implantação e disseminação de novas metodologias e procedimentos, sempre se preocupando em alcançar os objetivos esperados.	
10	Criatividade	É a capacidade de criar ou inovar projetos, planos, idéias, metodologias, processos etc., para aplicação na execução das atividades/serviços, que gerem impacto e otimização nos processos e formas de trabalho.	
11	Cooperação	É a capacidade de se relacionar e interagir com os colegas proporcionando um bom clima de trabalho dentro da equipe e um bom resultado para a mesma.	
12	Capacidade de comunicação	É a capacidade de distribuir adequadamente as informações, de ouvir e se comunicar formal e informalmente, transmitindo clareza nas idéias	

ANEXO II

		e facilitando o fluxo dos processos.	
13	Flexibilidade	É a capacidade de compreender e responder às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de atuação.	
14	Capacitação e desenvolvimento profissional	É o interesse e a busca ativa pela qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
15	Comportamento ético	É a atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	
PONTUAÇÃO FINAL			

DECLARAÇÃO Declaro que as informações prestadas correspondem à expressão da verdade. Mossoró, ____ de _____ de _____. _____ Assinatura do Avaliador
--

ESPAÇO RESERVADO À PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS			
Pontos obtidos	<input type="text"/>	Obteve os pontos necessários a Progressão	<input type="checkbox"/>
Resultado final	<input type="text"/>	Não obteve os pontos necessários a Progressão	<input type="checkbox"/>
_____ Assinatura do Responsável			

ANEXO III



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO SERVIDORES COM FUNÇÃO GERENCIAL FORMULÁRIO III
--

SERVIDOR	MATRÍCULA

UNIDADE	
CARGO	
FUNÇÃO	

MODALIDADE DE AVALIAÇÃO	INDICADORES DE DESEMPENHO		
	Julgue os atributos descritos abaixo conforme os indicadores a seguir.		
	INDICADOR	SIGNIFICADO	VALOR
<u>Auto-Avaliação</u>	Ruim	Sempre abaixo dos padrões	1
	Fraco	Às vezes abaixo dos padrões	2
	Regular	Satisfaz os padrões	3
	Bom	Às vezes ultrapassa os padrões	4
	Ótimo	Sempre ultrapassa os padrões	5

ITEM	ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO	PONTOS
1	Planejamento	É a capacidade de visualizar e organizar as seqüências de ações necessárias para atingir os objetivos/metast e estimar prazos e recursos requeridos.	
2	Organização	É o processo de estruturar e integrar o trabalho e os recursos para realizar os objetivos. Implica a distribuição de responsabilidades e autoridades a pessoas e grupos.	
3	Direção	É o ato de orientar pessoas e coordenar esforços para a consecução dos objetivos. Engloba atividades como: a tomada de decisão; a comunicação na cadeia hierárquica; a motivação; e desenvolvimento de pessoal.	
4	Controle	É assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos	
5	Liderança	É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da instituição.	
6	Conhecimento do Trabalho	Possuir conhecimento dos objetivos, metas e finalidades da unidade de trabalho, bem como habilidades técnicas e intelectuais para desenvolver suas atividades.	
7	Responsabilidade com o trabalho	Executar suas atividades de forma pró-ativa, atendendo aos prazos previstos, zelando pela documentação e comprometendo-se a atingir os objetivos institucionais.	
8	Gerenciamento dos Recursos	É a capacidade de gerenciamento dos recursos, sejam eles, humanos ou materiais, levando em consideração fatores motivacionais, de custos, disponibilidade e uso correto, entre outros.	
9	Capacidade de Comunicação	É a capacidade de se expressar (nas diversas formas) de maneira clara, objetiva e adequada, bem como, capacidade de ouvir os outros, dar respostas consistentes e avaliar o resultados da transmissão da informação.	
10	Flexibilidade	É a forma como compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de atuação.	
11	Foco no Usuário	É o interesse em atender as necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, planos, ações, processos, etc., respeitadas as normas vigentes.	
12	Comportamento Ético	É a atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	
13	Capacitação e Desenvolvimento Profissional	É o interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
14	Produtividade	É a capacidade de maximizar quantidade e qualidade de serviços a fim de promover uma relação eficaz entre os resultados obtidos	

ANEXO III

		e os recursos utilizados.	
15	Criatividade	É a capacidade de criar ou inovar projetos, planos, idéias, metodologias, processos etc., para aplicação na execução das atividades/serviços, que gerem impacto e otimização nos processos e formas de trabalho.	
16	Delegação	É o ato de transferir para outros membros da equipe a autoridade e responsabilidade para execução de uma tarefa, que ficará sob sua responsabilidade.	
17	Disponibilidade	São as atitudes referentes a estar acessível para atender solicitações na participação em atividades/serviços, de acordo com as necessidades.	
18	Imagem Pessoal	É a combinação de comportamentos, produção pessoal, visual saudável e equilíbrio emocional.	
19	Transparência	Diz respeito ao compromisso com a verdade e a confiança nas informações, atividades e serviços prestados sob sua responsabilidade.	
20	Habilidade de Negociação	É a habilidade de buscar acordos, na presença de interesses comuns ou divergentes.	
21	Administração de Conflitos	É a capacidade de lidar e procurar solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho.	
PONTUAÇÃO FINAL			

Indique conforme os conceitos a seguir, como as condições descritas abaixo interferiram no seu desempenho.	MEDIADORES	VALOR*
	Dificultou muito	1
	Dificultou	2
	Indiferente	3
	Ajudou	4
	Ajudou muito	5

* Estes pontos não serão computados no cálculo para Progressão por Mérito

ITEM	ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO	PONTOS
1	Relacionamento Interpessoal	É a capacidade de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, incluindo os usuários/clientes, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
2	Apoio Institucional às Ações Gerenciais	Refere-se ao apoio dado pela Instituição para execução de seu plano de trabalho.	
3	Recursos Tecnológicos e Operacionais	Referem-se à adequação desses recursos as necessidades do plano de trabalho setorial.	
4	Recursos Humanos	Relaciona-se à adequação dos aspectos quantitativos e qualitativos dos recursos humanos, para o atendimento às necessidades do plano de trabalho.	
5	Outros. Quais?		
PONTUAÇÃO FINAL			

DECLARAÇÃO

Declaro que as informações prestadas correspondem à expressão da verdade.

Mossoró, ____ de _____ de _____.

Assinatura do Avaliador

ESPAÇO RESERVADO À PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Pontos obtidos

Obteve os pontos necessários a Progressão

Resultado final

Não obteve os pontos necessários a Progressão

Assinatura do Responsável

ANEXO IV



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
--

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO SERVIDORES COM FUNÇÃO GERENCIAL FORMULÁRIO IV

SERVIDOR	MATRÍCULA

UNIDADE	
CARGO	
FUNÇÃO	

AVALIADOR	
------------------	--

MODALIDADE DE AVALIAÇÃO	INDICADORES DE DESEMPENHO		
	Julgue os atributos descritos abaixo conforme os indicadores a seguir.		
	INDICADOR	SIGNIFICADO	VALOR
<input type="checkbox"/> <u>Par</u> <input type="checkbox"/> <u>Subordinado</u> <input type="checkbox"/> <u>Chefe imediato</u>	Ruim	Sempre abaixo dos padrões	1
	Fraco	Às vezes abaixo dos padrões	2
	Regular	Satisfaz os padrões	3
	Bom	Às vezes ultrapassa os padrões	4
	Ótimo	Sempre ultrapassa os padrões	5

ITEM	ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO	PONTOS
1	Planejamento	É a capacidade de visualizar e organizar as seqüências de ações necessárias para atingir os objetivos/metast e estimar prazos e recursos requeridos.	
2	Organização	É o processo de estruturar e integrar o trabalho e os recursos para realizar os objetivos. Implica a distribuição de responsabilidades e autoridades a pessoas e grupos.	
3	Direção	É o ato de orientar pessoas e coordenar esforços para a consecução dos objetivos. Engloba atividades como: a tomada de decisão; a comunicação na cadeia hierárquica; a motivação; e desenvolvimento de pessoal.	
4	Controle	É assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos	
5	Liderança	É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da instituição.	
6	Conhecimento do Trabalho	Possuir conhecimento dos objetivos, metas e finalidades da unidade de trabalho, bem como habilidades técnicas e intelectuais para desenvolver suas atividades.	
7	Responsabilidade com o trabalho	Executar suas atividades de forma pró-ativa, atendendo aos prazos previstos, zelando pela documentação e comprometendo-se a atingir os objetivos institucionais.	
8	Gerenciamento dos Recursos	É a capacidade de gerenciamento dos recursos, sejam eles, humanos ou materiais, levando em consideração fatores motivacionais, de custos, disponibilidade e uso correto, entre outros.	
9	Capacidade de Comunicação	É a capacidade de se expressar (nas diversas formas) de maneira clara, objetiva e adequada, bem como, capacidade de ouvir os outros, dar respostas consistentes e avaliar o resultados da transmissão da informação.	
10	Flexibilidade	É a forma como compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de atuação.	
11	Foco no Usuário	É o interesse em atender as necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, planos, ações, processos, etc, respeitadas as normas vigentes.	
12	Comportamento Ético	É a atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso	

ANEXO IV

		de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	
13	Capacitação e Desenvolvimento Profissional	É o interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
14	Produtividade	É a capacidade de maximizar quantidade e qualidade de serviços a fim de promover uma relação eficaz entre os resultados obtidos e os recursos utilizados.	
15	Criatividade	É a capacidade de criar ou inovar projetos, planos, idéias, metodologias, processos etc. para aplicação na execução das atividades/serviços, que gerem impacto e otimização nos processos e formas de trabalho.	
16	Delegação	É o ato de transferir para outros membros da equipe a autoridade e responsabilidade para execução de uma tarefa, que ficará sob sua responsabilidade.	
17	Disponibilidade	São as atitudes referentes a estar acessível para atender solicitações na participação em atividades/serviços, de acordo com as necessidades.	
18	Imagem Pessoal	É a combinação de comportamentos, produção pessoal, visual saudável e equilíbrio emocional.	
19	Transparência	Diz respeito ao compromisso com a verdade e a confiança nas informações, atividades e serviços prestados sob sua responsabilidade.	
20	Habilidade de Negociação	É a habilidade de buscar acordos, na presença de interesses comuns ou divergentes.	
21	Administração de Conflitos	É a capacidade de lidar e procurar solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho.	

Declaração

Declaro que as informações prestadas correspondem à expressão da verdade.

Mossoró, ____ de _____ de ____.

Assinatura do Avaliador

ESPAÇO RESERVADO À PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Pontos obtidos

Obteve os pontos necessários a Progressão

Resultado final

Não obteve os pontos necessários a Progressão

Assinatura do Responsável