

Avaliação de Desempenho

Programas Especiais



Avaliação de Desempenho

Slides





Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

PROGRAMAS ESPECIAIS

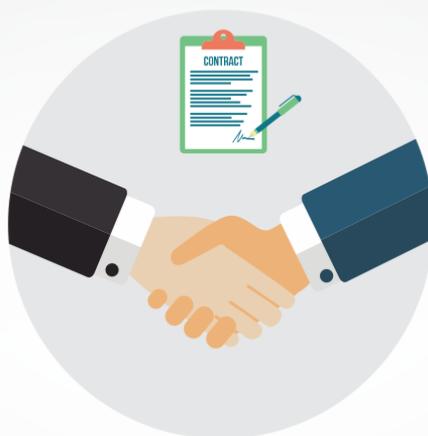
DETRAN

Avaliação de Desempenho

1



CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

RODA DE CONVERSA

1. Quais os maiores aprendizados obtidos na semana anterior?

2. Qual a relação da Avaliação de Desempenho com as Aprendizagens obtidas?



COMPETÊNCIA



“É a capacidade de mobilizar recursos para atingir objetivos.”



GESTÃO POR
COMPETÊNCIA



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Por que no Serviço Público....



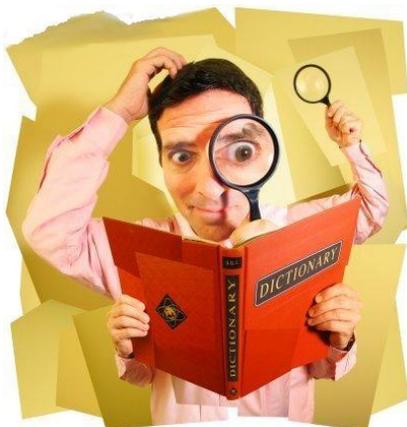
MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

CRITÉRIOS

PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	CONTROLE	INTELIGÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> • LIDERANÇA • ESTRATÉGIAS E PLANOS • CIDADÃOS E SOCIEDADE 	<ul style="list-style-type: none"> • PESSOAS E PROCESSOS 	<ul style="list-style-type: none"> • RESULTADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO



Gestão de pessoas baseada em competências

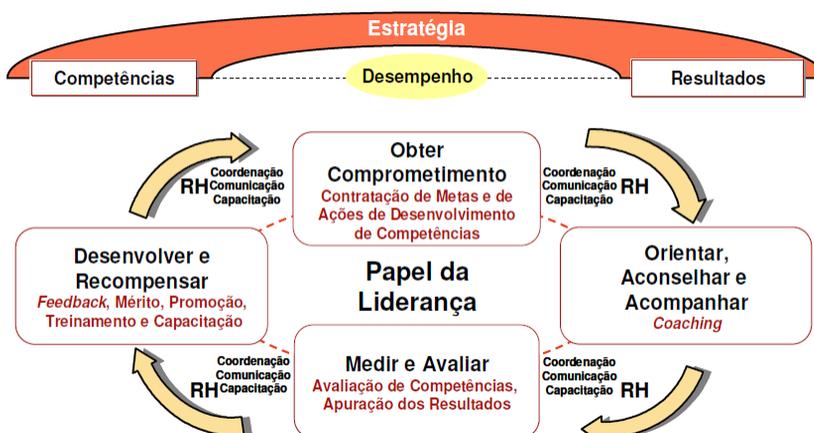


Conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados a gestão estratégica de pessoas.

O modelo permite a definição e a identificação das competências organizacionais, funcionais e individuais.



Gestão de pessoas baseada em competências



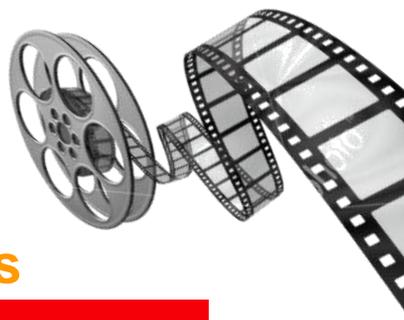
O QUE É AVALIAR?



Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar.



Filme 1



Aparências



RODA DE CONVERSA

1. Quais principais reflexões que o vídeo proporciona sobre o tema em questão (avaliação de desempenho)?
2. O que tem feito/ que estratégias tem utilizado para lidar/administrar com esta realidade? Compartilhe as ideias chaves com os outros participantes.



PERCEPÇÃO



O QUE É DESEMPENHO?



Desempenho é o comportamento real do avaliado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

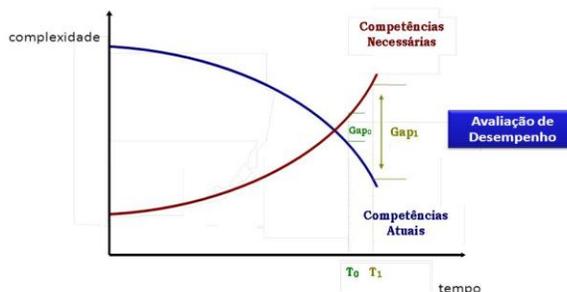


Avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do avaliado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Foco: Identificação do Gap de Competências



É o processo pelo qual analisamos (ANÁLISE DE GAP) as distâncias entre o conhecimento/comportamento ideal e o real de uma pessoa em relação ao que é previsto na descrição de seu cargo.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os valores da crítica à defasagem existente entre o comportamento real e o ideal incluem:

- Aprendizagem a partir da experiência.
- Identificação de problemas.
- Definição de causas e alternativas de correção por meio de soluções acordadas ou, melhor ainda, estabelecidas por consenso entre o avaliador e o avaliado.
- Estímulo ao empenho do avaliado e à capacidade do avaliador em dar feedback.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O que é:	O que não deve ser:
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Processo de avaliação contínuo</i> • <i>Forma de promover o acompanhamento do trabalho, visando correção ou confirmação das contribuições individuais para as metas organizacionais</i> • <i>Método de autoavaliação</i> • <i>Contrato bilateral de trabalho</i> • <i>Instrumento que visa facilitar a comunicação gestor-subordinado.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Apenas mais um ritual burocrático</i> • <i>Instrumento de “onipotência” do avaliador</i> • <i>Instrumento exclusivo do avaliador</i> • <i>Instrumento de punição</i> • <i>Instrumento de cobrança para o avaliado (salário, promoção, etc.)</i>

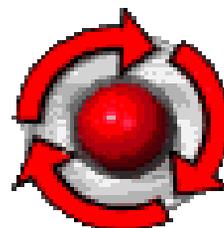


CICLO DE DESEMPENHO

Pré-desempenho

Desempenho

Pós-desempenho



PRÉ-DESEMPENHO

É a fase onde se definem os objetivos a serem alcançados, desde que sejam: **específicos, mensuráveis, viáveis, relevantes a estratégia do negócio.**

São também revistos as melhorias do “como” estão sendo realizadas as tarefas e identificadas outras práticas que possam qualificar ainda mais os resultados.

Quando não for possível, pela natureza do cargo desdobrar metas ou identificar objetivos específicos para a função, deverão ser utilizados objetivos pré-definidos, comuns ao cargo, que tratem de questões relativas a qualidade, controle do orçamento, prazos, etc.



DESEMPENHO

É o monitoramento ao longo do período da realização dos objetivos através feedback e presença contínuos da gestão.

- Prazo de realização
- A qualidade das realizações
- As dificuldades encontradas para a realização (internas, externas, pessoais)
- Reformulação de prazos, modelos de atendimento etc.



PÓS-DESEMPENHO

Antes do encontro de feedback é necessário:

- Solicitar que o funcionário elabore sua auto avaliação.
- Recolher informações necessárias de outras fontes (ex.: outros supervisores que o conheçam).
- Analisar todos os registros feito por você durante o período que está sendo avaliado.



PÓS-DESEMPENHO

É IMPORTANTE:

- Examinar todas as questões de maneira franca, aberta e sincera.
- Buscar ser flexível em suas percepções.
- Empenhar-se para que o avaliado entenda o processo de avaliação de desempenho.
- Manifestar, através de exemplos, os aspectos que precisam ser melhorados.
- Orientar com precisão e objetividade.
- Ouvir ativamente as observações do avaliado.
- Buscar alcançar a concordância e o consenso com relação ao resultado da avaliação.





Escola de Serviço Público do Espírito Santo
EESP



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

POLÍTICA DE GESTÃO
DE PESSOAS
Gestão de Desempenho

AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO

DECRETO 3133-R DE 19 DE OUTUBRO DE 2012



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho Individual

Instituída pelo Decreto 3133-R de 22/10/12, a Avaliação de Desempenho Individual é um instrumento utilizado para aferir o desempenho e as competências do servidor no exercício de seu cargo ou função.

A avaliação deverá ser aplicada aos servidores efetivos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, do Poder Executivo Estadual, em estágio probatório, **independentemente** da Avaliação Especial de Desempenho para fins de Estágio Probatório.

A aferição deverá ser feita ANUALMENTE, no mês de MARÇO, com exceção dos servidores efetivos integrantes da carreira de Auditor do Estado que será realizada anualmente, nos mês de janeiro



Avaliação de Desempenho Individual

Objetivo:

- As Avaliações de Desempenho Individual serão utilizadas como instrumento de gestão, com a identificação das competências que interferem no desempenho, que possam ser aprimoradas por meio de plano de desenvolvimento de capacitação e aperfeiçoamento profissional.



Avaliação de Desempenho Individual

Critérios avaliados:

- I – postura profissional;
- II - trabalho em equipe;
- III - aplicação de normas e procedimentos;
- IV - iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;
- V – conhecimentos técnicos;
- VI - qualidade do trabalho;
- VII – produtividade no trabalho;
- VIII – aproveitamento em programas de capacitação.



Avaliação de Desempenho Individual

DEFINIÇÕES DOS FATORES DE AVALIAÇÃO:

I – POSTURA PROFISSIONAL

Atua com esmero no cumprimento dos seus deveres, seguindo os preceitos morais e éticos no exercício do cargo;

II – TRABALHO EM EQUIPE

Relaciona-se de forma cordial com as pessoas de diversos níveis hierárquicos, de forma a manter o ambiente de trabalho produtivo, bem como desenvolve tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados efetivos para a instituição colaborando com o desenvolvimento dos trabalhos;

III – APLICAÇÃO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS

Conhece e aplica corretamente as normas legais, regimentais e procedimentais e respeita a hierarquia instituída;

IV – INICIATIVA E CAPACIDADE DE LIDAR COM SITUAÇÕES NOVAS E INUSITADAS

Demonstra iniciativa e proatividade na execução de suas atividades, bem como apresenta alternativas para solucionar problemas e situações inesperadas, contribuindo para tornar o trabalho mais produtivo e eficaz;



Avaliação de Desempenho Individual

DEFINIÇÕES DOS FATORES DE AVALIAÇÃO:

V – CONHECIMENTOS TÉCNICOS

Domina e busca aprimorar os conhecimentos necessários para a realização das atividades associadas ao exercício de suas atribuições;

VI – QUALIDADE DO TRABALHO

Planeja e realiza as atividades com exatidão e clareza, evitando o retrabalho;

VII – PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

Realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequado, levando em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho;

VIII – APROVEITAMENTO EM PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

Aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação e dissemina-os no ambiente de trabalho, visando à melhoria do serviço público prestado.



Avaliação de Desempenho Individual

PESO

- ❖ **não demonstra:** não apresentou o que era esperado, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se - **peso 0 (zero).**
- ❖ **demonstra poucas vezes:** apresentou poucas vezes o que era esperado, observando-se entrega desejável em poucas situações, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se - **peso 0,33.**
- ❖ **demonstra muitas vezes:** aproximou-se do que era esperado e atendeu em boa parte aos padrões de desempenho, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se - **peso 0,66.**
- ❖ **sempre demonstra:** entregou totalmente o que era esperado e atendeu plenamente aos padrões de desempenho, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se - **peso 1 (um).**



Avaliação de Desempenho Individual

PONTUAÇÃO

A pontuação máxima estabelecida será de 100 pontos para a avaliação individual, distribuídos de acordo com os critérios:

- ❖ **Postura profissional** – Pontuação máxima: 10 (dez);
- ❖ **Trabalho em equipe** – Pontuação máxima: 15 (quinze);
- ❖ **Aplicação de normas e procedimentos** – Pontuação máxima: 10 (dez);
- ❖ **Iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas** – Pontuação máxima: 12 (doze);
- ❖ **Conhecimentos técnicos** – Pontuação máxima: 9 (nove);
- ❖ **Qualidade do trabalho** – Pontuação máxima: 16 (dezesesseis);
- ❖ **Produtividade e resultados do trabalho** – Pontuação máxima: 20 (vinte);
- ❖ **Aproveitamento em programas de capacitação** – Pontuação máxima: 8 (oito).



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ATORES ENVOLVIDOS

CAD



RH



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ATORES ENVOLVIDOS

SETOR DE RECURSOS HUMANOS



- o *Operacionalizar o processo de avaliação de Desempenho Individual, disponibilizando os instrumentos de avaliação para cada chefia imediata;*
- o *Tomar as medidas cabíveis para que os instrumentos de avaliação sejam devolvidos no tempo previsto, devidamente preenchidos.*



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ATORES ENVOLVIDOS

COMISSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



- o Acompanhar e fiscalizar o processo de avaliação;
- o Receber até o 5º (quinto) dia útil após cada período de avaliação, os documentos devidamente preenchidos, com as informações relativas à Avaliação de Desempenho Individual realizada anualmente;
- o Devolver as Avaliações de Desempenho Individual aos respectivos avaliadores, para as devidas retificações, quando verificada a existência de omissão, contradição ou obscuridade, apontando-as fundamentadamente;
- o Proceder à apuração dos resultados da avaliação;
- o Cadastrar, e manter atualizadas, todas as informações pertinentes ao processo de avaliação do servidor;



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ATORES ENVOLVIDOS

COMISSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

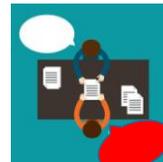


- o Julgar os recursos interpostos pelos servidores, encaminhados a CAD, acerca das avaliações individuais, realizadas pela chefia imediata do servidor, na forma do disposto no Título VI deste decreto;
- o Realizar as diligências necessárias para o esclarecimento de fatos relacionados ao acompanhamento e fiscalização do processo de avaliação do servidor e ao julgamento de recursos encaminhados à CAD;
- o Encaminhar todos os instrumentos de avaliação à unidade de recursos humanos do Órgão ou entidade após homologação;
- o Realizar outras atividades correlatas.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ATORES ENVOLVIDOS



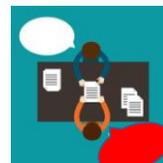
Competências do Avaliador

- Informar ao servidor, ao recebê-lo, sobre as finalidades do Órgão em que estiver em exercício;
- Elaborar juntamente com o avaliado o plano de ação para suas atividades – FADA
- Preencher semestralmente o formulário de acompanhamento de desempenho de atividades do servidor – FADA
- Realizar a avaliação de desempenho individual do servidor com objetividade, limitando-se à observação e à análise do seu desempenho, abstendo-se de opiniões pessoais no processo de avaliação;



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ATORES ENVOLVIDOS



Competências do Avaliador

- Elaborar, acompanhar e dar condições de aperfeiçoamento ao servidor, a fim de auxiliá-lo no aprimoramento das competências que interferem no seu desempenho;
- Tratar com o servidor os aspectos relevantes ocorridos em cada ciclo de avaliação;
- Cumprir os prazos estabelecidos, sob pena de responsabilidade funcional e perda da confiança, passível de exoneração ou dispensa;
- Suprir eventuais omissões, contradições ou obscuridades constatadas
- Propor plano de capacitação e desenvolvimento para os servidores, com base nos resultados da avaliação de desempenho individual;
- Monitorar e avaliar o resultado do plano de desenvolvimento individual do servidor.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ATORES ENVOLVIDOS

AVALIADO



- o *Elaborar juntamente com o avaliador o plano de ação para suas atividades;*
- o *Cumprir o plano de capacitação e desenvolvimento individual elaborado pelo avaliador;*
- o *Conhecer o resultado da avaliação realizada pela chefia com o objetivo de melhorar a performance aferida pelo avaliador e assinar o instrumento.*



Operacionalização da Avaliação

Para a operacionalização do processo de avaliação, o avaliador e o avaliado devem acessar o portal do servidor e preencher os formulários:

Formulário de Acompanhamento de Desempenho de Atividades – FADA;

Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – FADI;

Em caso de recurso o avaliador deve entrar na página da SEGER – www.seger.es.gov.br no link **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**, e fazer o download do formulário de Recurso da Avaliação de Desempenho Individual – RADI para preenchimento e posterior impressão, sendo que, nas unidades onde não houver disponibilidade eletrônica, a Gerência de Carreira e Desenvolvimento do Servidor – GECADS fará o envio do formulário.



ANEXO I
GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADES - FADA

NÚMERO FUNCIONAL DO SERVIDOR (1)		NOME DO SERVIDOR (2)		ATO DE NOMEAÇÃO (3)		IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR (4)		PERÍODO AVALIATIVO (5)	
CARGO (5)		LOCALIZAÇÃO DO CARGO (6)		LOCALIZAÇÃO SETOR (7)		LOCALIZAÇÃO SETOR (8)		DATA DE INÍCIO (9)	
NÚMERO FUNCIONAL DO AVALIADOR (10)		NOME DO AVALIADOR (11)		CARGO/FUNÇÃO DO AVALIADOR (12)		LOCALIZAÇÃO DO AVALIADOR (13)		LOCALIZAÇÃO SETOR (14)	
DATA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE	STATUS	FEEDBACK AO SERVIDOR	ATITUDE TOMADA A PARTIR DO FEEDBACK	ATITUDES QUE REPERCUTIRAM NO RESULTADO			
(15)	(16)	<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input checked="" type="checkbox"/> BAIXA <input type="checkbox"/> Não cumprido	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo <input checked="" type="checkbox"/> Não cumprido	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO	(17)	(18)			
(19)	(20)	<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input checked="" type="checkbox"/> BAIXA <input type="checkbox"/> Não cumprido	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo <input checked="" type="checkbox"/> Não cumprido	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO	(21)	(22)			
(23)	(24)	<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input checked="" type="checkbox"/> BAIXA <input type="checkbox"/> Não cumprido	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo <input checked="" type="checkbox"/> Não cumprido	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO	(25)	(26)			
(27)	(28)	<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input checked="" type="checkbox"/> BAIXA <input type="checkbox"/> Não cumprido	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo <input checked="" type="checkbox"/> Não cumprido	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO	(29)	(30)			
DESCRIÇÃO E COMENTÁRIOS DO SERVIDOR									
		(31)		(32)		(33)			
		(34)		(35)		(36)			
		(37)		(38)		(39)			
		(40)		(41)		(42)			
		(43)		(44)		(45)			



	Campo de preenchimento obrigatório
Ordem	Descrição
Campo 1	Preencher com o número funcional do servidor avaliado.
Campo 2	Preencher com o nome completo do servidor avaliado.
Campo 3	Preencher com o número do ato que o nomeou para o cargo.
Campo 4	Indicar o período avaliativo, especificando início e término do mesmo.
Campo 5	Indicar o cargo o servidor avaliado.
Campo 6	Indicar o órgão de origem do servidor conforme lei de criação do cargo.
Campo 7	Indicar o órgão/setor em que o servidor está alocado de acordo com a conveniência da administração.
Campo 8	Preencher com o número funcional do avaliador.
Campo 9	Informar o nome completo do avaliador (chefia imediata).
Campo 10	Indicar o cargo/função do avaliador.
Campo 11	Indicar o órgão/setor em que o avaliador está alocado.
Campo 12 ao 15	Informar a data do início e fim conforme a descrição da atividade desenvolvida.
Campo 16 ao 19	Descrição detalhada das atividades desenvolvidas.
Campo 20 ao 23	Assinalar com um "x" apenas 1 (uma) das 03 (três) opções.
Campo 24 ao 27	Assinalar com um "x" apenas 1 (uma) das 05 (cinco) opções.
Campo 28 ao 31	Assinalar com "x" apenas 1 (uma) das 02 (duas) opções e em caso positivo, descrever a forma utilizada.
Campo 32 ao 35	Informar as atitudes tomadas a partir do feedback.
Campo 36 ao 39	Informar as atitudes que repercutiram no resultado.
Campo 40	Local e data da avaliação.
Campo 41	Assinatura do servidor avaliado.
Campo 42	Assinatura do avaliador (chefia imediata).



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO										
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FADI										
IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR										
NÚMERO FUNCIONAL		NOME		ATO DE NOMENCLATURA		PERÍODO AVALIADO				
CARGO		ORIGEM (ORGÃO/ENTIDADE)		LOCALIZAÇÃO (SETOR)		CLASSE QUE O SERVIDOR ESTÁ		CLASSE QUE O SERVIDOR CONCORRE		
IDENTIFICAÇÃO DO CHEFE AVALIADOR										
NÚMERO FUNCIONAL		NOME		CARGO/FUNÇÃO		CARGO		LOCALIZAÇÃO (SETOR)		
CRITÉRIO				ESCALA DE PONTUAÇÃO						
				Resposta correta	Má Resposta	Resposta Incompleta	Resposta Incompleta	Resposta Incompleta	TOTAL CRITÉRIO	
I - Postura Profissional: atua com estrito cumprimento das suas funções, seguindo os preceitos morais e éticos no exercício do cargo.				10	14	22	30	38	46	1
II - Trabalho em Equipe: relaciona-se de forma cordial com as pessoas de diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter a prioridade de trabalho adequada e produtiva, bem como desenvolve tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados efetivos para a instituição, colaborando com o desenvolvimento dos colegas.				10	11	13	15	17	19	2
III - Aplicação de Normas e Procedimentos: conhece e aplica corretamente as normas legais, regimentais e procedimentais e respeita a hierarquia instituída.				10	14	24	32	40	48	3
IV - Iniciativa e Capacidade de Líder em Situações Novas e Inusitadas: demonstra iniciativa e proatividade na execução de suas atividades, bem como apresenta alternativas para solucionar problemas e situações inesperadas, contribuindo para tomar o melhor curso possível e eficaz.				12	17	21	25	29	33	4
V - Conhecimentos Técnicos: domina a técnica necessária ao exercício de suas atividades.				9	14	24	34	44	54	5
VI - Qualidade de Trabalho: cumpre e realiza as atividades com exatidão e celeridade, evitando o retrabalho.				10	12	27	33	40	47	6
VII - Produtividade e Resultados do Trabalho: realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequados, levando em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho.				10	22	28	34	40	46	7
VIII - Aproveitamento em Programas de Capacitação: aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação e observa-os no ambiente de trabalho, visando à melhoria do serviço público prestado.				9	21	29	37	45	53	8
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS										
49										
OBSERVAÇÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL										
41										
CONCLUSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL					NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					
LOCAL E DATA					DECLARO QUE TOMEI CIÊNCIA DO RESULTADO DA MINHA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL, NESTA DATA E LUGAR.					
NOME ASSINATURA DO CHEFE AVALIADOR CARGO/FUNÇÃO					NOME ASSINATURA DO SERVIDOR AVALIADO CARGO/FUNÇÃO					
COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO										
A Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD, do (se) (nome orgão/entidade), constituída pela _____ de _____ de _____, verifica o Resultado da Avaliação de Desempenho Individual.										
LOCAL E DATA		NOME ASSINATURA DO PRESIDENTE DA CAD CARGO/FUNÇÃO		NOME ASSINATURA DO MEMBRO DA CAD CARGO/FUNÇÃO		NOME ASSINATURA DO MEMBRO DA CAD CARGO/FUNÇÃO		NOME ASSINATURA DO MEMBRO DA CAD CARGO/FUNÇÃO		



Ordem	Descrição
Campo 1	Preencher com o número funcional do servidor avaliado.
Campo 2	Preencher com o nome completo do servidor avaliado.
Campo 3	Preencher com o número do ato que o nomeou para o cargo.
Campo 4	Indicar o período avaliativo, especificando início e término do mesmo.
Campo 5	Indicar o cargo do servidor avaliado.
Campo 6	Indicar o órgão de origem do servidor conforme lei de criação do cargo.
Campo 7	Indicar o órgão/setor em que o servidor está alocado de acordo com a conveniência da administração.
Campo 8	Não utilizar.
Campo 9	Preencher com o número funcional do avaliador.
Campo 10	Informar o nome completo do avaliador (chefia imediata).
Campo 11	Indicar o cargo/função do avaliador.
Campo 12	Indicar o órgão de origem do avaliador conforme lei de criação do cargo.
Campo 13	Indicar o órgão/setor em que o avaliador está alocado.
Campo 14 ao 45	Assinalar com um "x" apenas 1 (uma) das 04 (quatro) colunas de respostas para cada critério avaliado.
Campo 46	Apresentar conclusões e informações complementares a avaliação feita, caso seja necessário. Em caso de não necessidade, identificar anulando o campo.
Campo 47	Indicar local, data, assinatura e carimbo do avaliador.
Campo 48	Preencher a opção desejada, informando se concorda ou discorda da avaliação feita.
Campo 49	Indicar local, data, assinatura do servidor avaliado.
Campo 50	Informar a nº da portaria e data de publicação da CAD.
Campo 51	Local e data da validação.
Campo 52	Assinatura do presidente da CAD.
Campo 53	Assinatura do membro da CAD.
Campo 54	Assinatura do membro da CAD.





Segue um exemplo de preenchimento:

Lembrando que nenhum critério deve ficar em branco

CRITÉRIO	ESCALA PONTUAÇÃO					PONTOS OBTIDOS
	Pontuação Máxima	Não Demonstra	Demonstra poucas vezes	Demonstra muitas vezes	Sempre demonstra	
POSTURA PROFISSIONAL: Realiza o trabalho com zelo e ética no cumprimento dos seus deveres, seguindo os padrões estabelecidos para o cargo.	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	10,00
RELACIONAMENTO: Trabalha em harmonia com as pessoas de diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo, bem como desenvolve tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados efetivos, atuando na instituição, colaborando com o desenvolvimento dos trabalhos.	15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	9,90
ADAPTAÇÃO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS: Aplica corretamente as normas legais, regimentais e institucionais e respeita a hierarquia instituída.	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	10,00
INICIATIVA E CAPACIDADE DE LIDAR COM SITUAÇÕES NOVAS E IMPREVISTAS: Demonstra iniciativa e proatividade na execução de suas atividades, bem como apresenta alternativas para solucionar problemas e situações inesperadas, contribuindo para tornar o trabalho mais produtivo e eficaz.	12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	7,92
CONHECIMENTO TÉCNICO: Domina e busca aprimorar os conhecimentos necessários para a realização das atividades associadas ao exercício de suas atribuições.	9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	5,94
QUALIDADE DO TRABALHO: Planeja e realiza as atividades com exatidão e clareza, evitando retrabalho.	16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	16,00
PRODUTIVIDADE E RESULTADOS DO TRABALHO: Realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequado, levando em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho.	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	20,00
APROVEITAMENTO EM PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO: Aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação e dissemina-os no ambiente de trabalho, visando à melhoria do serviço público prestado.	8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	5,28
TOTAL						85,04

OBSERVAÇÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

SERVIDOR MUITO PRESTATIVO.

Salvar Imprimir



Enquanto o documento não é assinado, o avaliador poderá alterá-lo quantas vezes for necessário.

Basta realizar a modificação desejada e clicar no botão **ALTERAR** antes de assinar o formulário.

CRITÉRIO	ESCALA PONTUAÇÃO					PONTOS OBTIDOS
	Pontuação Máxima	Não Demonstra	Demonstra poucas vezes	Demonstra muitas vezes	Sempre demonstra	
POSTURA PROFISSIONAL: Realiza o trabalho com zelo e ética no cumprimento dos seus deveres, seguindo os padrões estabelecidos para o cargo.	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	10,00
RELACIONAMENTO: Trabalha em harmonia com as pessoas de diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo, bem como desenvolve tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados efetivos, atuando na instituição, colaborando com o desenvolvimento dos trabalhos.	15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	9,90
ADAPTAÇÃO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS: Aplica corretamente as normas legais, regimentais e institucionais e respeita a hierarquia instituída.	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	10,00
INICIATIVA E CAPACIDADE DE LIDAR COM SITUAÇÕES NOVAS E IMPREVISTAS: Demonstra iniciativa e proatividade na execução de suas atividades, bem como apresenta alternativas para solucionar problemas e situações inesperadas, contribuindo para tornar o trabalho mais produtivo e eficaz.	12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	7,92
CONHECIMENTO TÉCNICO: Domina e busca aprimorar os conhecimentos necessários para a realização das atividades associadas ao exercício de suas atribuições.	9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	5,94
QUALIDADE DO TRABALHO: Planeja e realiza as atividades com exatidão e clareza, evitando retrabalho.	16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	16,00
PRODUTIVIDADE E RESULTADOS DO TRABALHO: Realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequado, levando em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho.	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	20,00
APROVEITAMENTO EM PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO: Aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação e dissemina-os no ambiente de trabalho, visando à melhoria do serviço público prestado.	8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	8,00
TOTAL						87,76

OBSERVAÇÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

SERVIDOR MUITO PRESTATIVO.

Alterar Imprimir

Que tal aproveitar esse momento para conversar sobre o desempenho?

O Feedback pode orientar se estamos indo bem nas atividades que executamos.



feedback

Feedback é um termo inglês, introduzido nas relações vivenciais para definir um processo muito importante na vida do grupo. Traduz-se no processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo sobre o seu desempenho, conduta ou tarefas executadas, ajudando-o a melhorar o cumprimento de atividades no sentido de atingir seus objetivos.

CONCLUSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
 Assinar Documento _____ NOME/ASSINATURA DO CHEFE AVALIADOR CARGO/FUNÇÃO	DECLARO QUE TOMEI CIÊNCIA DO RESULTADO DA MINHA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NESTA DATA E QUE: <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> CONCORDO COM O RESULTADO OBTIDO NA PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO <input type="checkbox"/> DISCORDO DO RESULTADO OBTIDO NA PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO E IREI INTERPOR OS RECURSOS CABÍVEIS, COM OS FUNDAMENTOS PERTINENTES, NOS PRAZOS REGULAMENTARES. _____ NOME/ASSINATURA AVALIADO CARGO/FUNÇÃO

O próximo passo é assinar o documento.

Para isto, o avaliador deverá clicar no botão **Assinar Documento** acima da linha disponível para assinatura do chefe avaliador.



ATENÇÃO! Após a assinatura do avaliador, este documento não poderá ser alterado!

CONCLUSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DECLARO QUE TOMEI CIÊNCIA DO RESULTADO DA MINHA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NESTA DATA E QUE:

CONCORDO COM O RESULTADO OBTIDO NA PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO

DISCORDO DO RESULTADO OBTIDO NA PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO E IREI INTERPOR OS RECURSOS CABÍVEIS, COM OS FUNDAMENTOS PERTINENTES, NOS PRAZOS REGULAMENTARES.

2943476-1 - 21/02/2014 14:48:57
 NOME/ASSINATURA DO CHEFE AVALIADOR
 CARGO/FUNÇÃO

Assinar Documento

NOME/ASSINATURA AVALIADO
 CARGO/FUNÇÃO

O servidor avaliado deverá marcar se concorda ou discorda com o resultado da avaliação e clicar no botão **Assinar Documento** acima da linha disponível para assinatura do avaliado



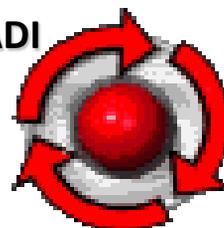
Desta forma ele estará assinando eletronicamente o FADI.

CICLO DE DESEMPENHO

Pré-desempenho - FADA

Desempenho – MONITORAMENTO

Pós-desempenho - FADI



RODA DE CONVERSA

Liste quais os principais desafios enfrentados na sua realidade associados à Avaliação de Desempenho.



DESAFIOS

- AUSÊNCIA DE LIDERANÇA EDUCADORA
- AUSÊNCIA DE FEEDBACK CONSTANTE
- DIFICULDADES DE COMUNICAÇÃO
- FALTA DE TRANSPARÊNCIA
- FALTA DE PARCERIA
- JULGAMENTO
- FALTA DE DOMÍNIO DO PROCESSO
- FALTA DE CONFIANÇA
- FALTA DE PLANO DE AÇÃO
- FALTA DE MONITORAMENTO AO PLANO DE AÇÃO



RODA DE CONVERSA

Identifique que ações e estratégias o gestor pode desenvolver para enfrentar tais desafios.



Aspectos Essenciais em Avaliação de Desempenho

- LIDERANÇA EDUCADORA
- FEEDBACK
- NÃO JULGAMENTO
- GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO
- CONFIANÇA

ASPECTOS ESSENCIAIS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

LIDERANÇA EDUCADORA

**Discursos
motivadores** não
funcionam se não
tiverem bases sólidas.



ASPECTOS ESSENCIAIS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

LIDERANÇA EDUCADORA

- **Apreciação diária** do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneo



ASPECTOS ESSENCIAIS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

LIDERANÇA EDUCADORA

- Identificação e **equacionamento imediato dos problemas** emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados



ASPECTOS ESSENCIAIS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

LIDERANÇA EDUCADORA

- Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que **avaliador e avaliado analisam** os resultados obtidos no período considerado e **redefinem novas orientações**, compromissos recíprocos e ações corretivas, se for o caso.



ASPECTOS ESSENCIAIS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quais os padrões de comportamento e desempenho são desejados?

Como o trabalho está sendo avaliado?

O que deve ser modificado.

O tempo que se dispõe para melhorar e apresentar os resultados dessa melhoria.

O tipo de apoio que se pode esperar da pessoa que faz a crítica.



ASPECTOS ESSENCIAIS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO





O Combinado **NÃO SAI**
CARO



O QUE “GERALMENTE” PENSAMOS SOBRE RECEBER FEEDBACK...



60



... **algo negativo**. As pessoas não costumam dar *feedback* positivo



... o que foi que fiz de **errado?**



... chiiiiiiii!!!! já vem **problema...**



... penso imediatamente em **críticas destrutivas**



... lá vem **bomba...**



... em um "**puxão de orelhas**"



... Ele (a) **não gosta de mim** ...



... lá vem **encrenca!!**



...tô **ferrada** rs,rs...



... infelizmente a primeira coisa que pensei foi **MEDO**.



... algo que **deverei melhorar**



... algo que **não está legal** na minha postura



VELHOS PARADIGMAS DO FEEDBACK



- ✓ “Não elogia, que estraga!”
- ✓ “Não fez mais que obrigação!”
- ✓ “Mas será que até isso tinha que ser dito!”
- ✓ “Tadinho, ele ficaria tããõ chateado!”



FEEDBACK É ESPELHO



A falta que o ESPELHO faz ... ???

Se não sabemos como somos vistos pelos outros, aumentamos o **risco de repetirmos os mesmos comportamentos** que estão impedindo nosso crescimento.

FEEDBACK

Apreciação oferecida a uma pessoa sobre seu comportamento, com a finalidade de reforçá-lo ou ajudar a corrigi-lo.



DIFICULDADES PARA DAR O FEEDBACK



- ✓ Medo de chocar o receptor;
- ✓ Receio de receber críticas ou punição;
- ✓ Ser mal interpretado;
- ✓ Não saber como falar;
- ✓ Desconhecimento total de como falar no assunto.



DIFICULDADES PARA RECEBER O FEEDBACK



- ✓ Receio de admitir que
- ✓ Falta de confiança em quem está dando o feedback;
- ✓ Receio de perder a imagem ou o status conquistado;
- ✓ Medo do autoconhecimento.



SUPERANDO DIFICULDADES PARA DAR E RECEBER FEEDBACK

- Estabelecer uma relação de confiança mútua entre fornecedor e receptor
- Reconhecer o feedback como um processo de exame conjunto
- Aprender a ouvir e receber *feedback* sem defesa
- Aprender a dar feedback de forma habilidosa
- Confrontar com a reação de outras pessoas

- @ Todos nós precisamos de feedback
- @ Dados subjetivos também são importantes



CUIDADO COM OS RÓTULOS



FEEDBACK IDEAL



Aceitando Feedback

Estar **atento** à pessoa.

Praticar o **RAPPORT**.

Firmeza com **Leveza**.

Fisionomia Firme e Serena.

Tom de Voz Firme e Equilibrado.





PASSO A PASSO PARA O FEEDBACK IDEAL

1. Comentar alguma **habilidade da pessoa**. Dar algum **reforço positivo**.
2. Em seguida, **usar a palavra e e**, esclarecer o que não está bem, o que pode melhorar. Citar os **pontos que considera importantes que sejam mudados**, identificando os fatos e quando ocorreram.
3. Checar se a **pessoa entendeu o que, porque e para que** você está falando.
4. **Finalizar o feedback** combinando **como será efetuada a mudança** e se a pessoa **precisa de você**.
5. **Agradecer**.



DICAS PARA UM BOM FEEDBACK



Neutro	➔	Descritivo, não ao juízo de valor
Aplicável	➔	Enriquece o desempenho
Oportuno	➔	- Local / hora / clima / emoção - Elogio em público, crítica em particular
Direto	➔	Para a pessoa envolvida
Objetivo	➔	Foco no assunto
Específico	➔	Em torno de fatos e dados



Guia prático para fornecimento de feedbacks produtivos

SEQUÊNCIA	EXPLICAÇÃO
1. "QUANDO VOCÊ.."	Inicie uma declaração: "Quando você"...que descreve o comportamento sem julgamento;
2. "SINTO..."	Conte como o comportamento do outro lhe afeta. Assuma a responsabilidade pelos seus sentimentos
3. "PORQUE EU..."	Explique porque você é afetado daquela forma – O que causa aquele comportamento.
4. "GOSTARIA.."	Descreva a mudança que deseja que o outro considere.
5. "PORQUE.."	Porque você acha que essa mudança amenizará o problema e quais os ganhos para ambos.
6. "O QUE VOCE ACHA?"	Ouçã a resposta do outro. Esteja preparado para ouvir opções e chegar a um acordo.



LINGUAGEM ASSERTIVA

Cuidado com a palavra "TENTAR"	Substitua por "FAZER"
Ao invés de dizer "EU ACHO"	Exponha "DADOS e FATOS"
Substitua o "MAS"	por "E", quando indicado
Cuidado com o "NÃO"	Fale no "POSITIVO"
Você NÃO FOI competente!	DESENGRAVIDE palavras com muitos sentidos



LINGUAGEM ASSERTIVA

Cuidado com as "QUEIXAS"	Substitua por "DEMANDAS"
Não pergunte "POR QUE"	Ajude a assumir "RESPONSABILIDADE"
Sempre "FIZEMOS ASSIM"	Vamos "FAZER DIFERENTE"
Não diga "DISCORDO DE VOCÊ"	Diga: "Penso de OUTRA FORMA"



- Não se **justifique**, não se **defenda**.
- Peça **exemplo** quando tiver **dúvidas**.
- Não faça um **contra ataque** – "Você também é ..."
- **Não tente convencer** sua contraparte de que você está com a razão.
- *Feedback* pode gerar **desconforto**.
- O **bom feedback** é aquele que tem a intenção que **você mude**.
- **Agradeça** e, diga que irá **refletir**.





DINÂMICA: Feedback em duplas, “LÍDER e LIDERADO”



ASPECTOS ESSENCIAIS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

NÃO JULGAMENTO



ASPECTOS ESSENCIAIS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO

Deve ser um **processo contínuo** e dinâmico de gestão, avaliação e desenvolvimento das performances individuais, visando o melhor nível de resultados para Organização.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CONSOLIDAÇÃO DA **CONFIANÇA** ENTRE AS PARTES

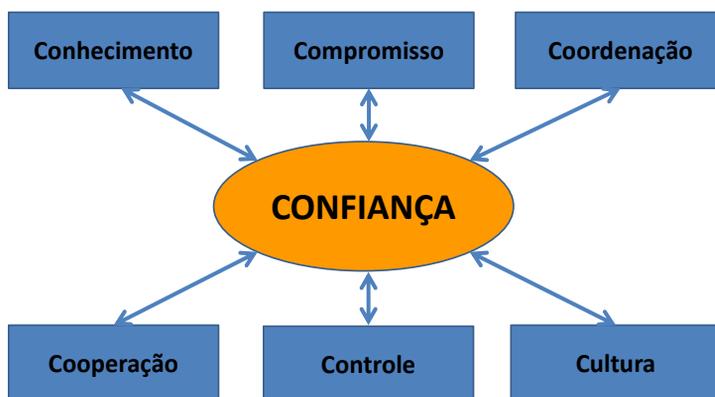
**A Influência de cada pessoa
nas outras, nas suas vidas, é
um tipo de imortalidade**

John Quincy Adams



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

COMPONENTES DA CONFIANÇA



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CONDICIONANTES DA CONFIANÇA



MUDANÇAS NO PATAMAR DE MATURIDADE



Fonte: T.L. Carter, 1992



“Sei que o meu trabalho é
uma gota no oceano,
mas, sem ele,
o oceano
seria menor.”

Madre Teresa
de Calcutá

