

# Informa RH

## Para Pensar

Boletim Informativo da Área de Gestão de Pessoas nº 2 - 2010

UTFPR  
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

### Avaliação de Desempenho

## “As organizações dependem das pessoas para funcionar”

(CHIAVENATO, 2004)

Por isso as organizações devem voltar sua atenção para a qualidade, o desempenho profissional e a satisfação dos trabalhadores, o que irá refletir na satisfação de seus usuários.

Mas, ao contrário do que muita gente pensa, a Gestão de Pessoas não é responsabilidade exclusiva do setor de RH. Para atingir seus objetivos, a Gestão de Pessoas deve ser participativa e flexível, sendo que, neste contexto, as chefias possuem um papel extremamente importante.

São as chefias que convivem diariamente com suas equipes, observando suas condutas, seu comprometimento e dedicação, seus talentos, dificuldades, necessidades, ou seja, que **acompanham o seu desempenho**.

Esse acompanhamento já realizado habitualmente pelas chefias no dia a dia de trabalho é, uma vez a cada ano, formalizado por meio da **Avaliação de Desempenho**.

A Avaliação de Desempenho permite que o servidor identifique de maneira clara e objetiva se sua conduta está condizente com o que é esperado dele, e assim busque traçar possíveis caminhos a fim de alinhar estes dois elementos.

Entretanto, como o servidor pode saber o que é esperado dele? Estabelecer isso é justamente o objetivo da **negociação prévia**, uma das primeiras etapas do processo de avaliação de desempenho. Na negociação a chefia deve definir juntamente com o servidor os critérios/indicadores segundo os quais ele será avaliado ao longo daquele ano.

Essa definição conjunta de fatores entre avaliador e avaliado permite o respeito às particularidades e potencialidades individuais, bem como valoriza as relações igualitárias.

Visando atender ainda mais a essas particularidades, a negociação conta com itens que

**A Avaliação de Desempenho permite que o servidor identifique de maneira clara e objetiva se sua conduta está condizente com o que é esperado dele, e assim busque traçar possíveis caminhos a fim de alinhar estes dois elementos**

podem ser personalizados para cada servidor (são os espaços em branco contidos em cada fator de avaliação do formulário). As pessoas são diferentes, assim como as formas com que contribuem com a UTFPR, por isso é importante

haver critérios específicos para avaliar cada uma delas, propiciando a todas reconhecimento e valorização.

A negociação deve ser vista como um direcionamento para o servidor e para o avaliador.



## o que é Feedback?

- É propiciar a uma pessoa (ou grupo) informações que ajudem a melhorar o desempenho e, assim, alcançar os objetivos. É um processo de ajuda para as mudanças de comportamento

- A avaliação de desempenho é uma oportunidade de ofertar feedback, entretanto não deve ser vista como a única oportunidade. O feedback deve ser fornecido frequentemente, no dia a dia do trabalho.

- Na avaliação de desempenho não só as chefias avaliam os servidores sob sua coordenação, mas também os servidores avaliam suas chefias. Assim, também o feedback deve ser ofertado constantemente não só pelas chefias às suas equipes, mas também pelos servidores às suas chefias e colegas.

Como podem existir muitas mudanças ao longo do caminho, essa negociação pode ser revista e adaptada conforme as necessidades, mas sempre levando em conta os pontos de vista do avaliador e do avaliado.

A avaliação de desempenho tem por principais objetivos:

- Identificar no servidor pontos fortes e pontos que precisam ser melhorados e/ou desenvolvidos
- Orientar melhorias pessoais, profissionais e dos serviços oferecidos aos usuários
- Levantar necessidades de capacitação
- Propiciar a progressão por mérito
- Fornecer feedback



## Dicas para quem vai receber o Feedback.

- Seja receptivo às pessoas e ao que elas lhe dizem

- Solicite feedback frequentemente

- Considere o feedback como uma oportunidade de estar em constante melhoria.

- Evite reagir de maneira defensiva ao feedback (Exemplos de comportamentos defensivos: não prestar atenção, justificar-se, agredir/revidar, etc.) Caso não concorde ou não entenda o que está sendo dito você pode fazer algumas perguntas para buscar investigar mais a fundo o que a pessoa está querendo dizer (Ex: Em que situação eu demonstrei esse comportamento? De que forma esse comportamento interfere no meu trabalho?). Agradeça à pessoa pelo feedback e diga que irá pensar sobre o que ela disse.

- Ao receber um feedback procure confrontá-lo com opiniões de outras pessoas para verificar se precisa modificar seu comportamento de maneira geral ou somente em relação àquela pessoa especificamente.

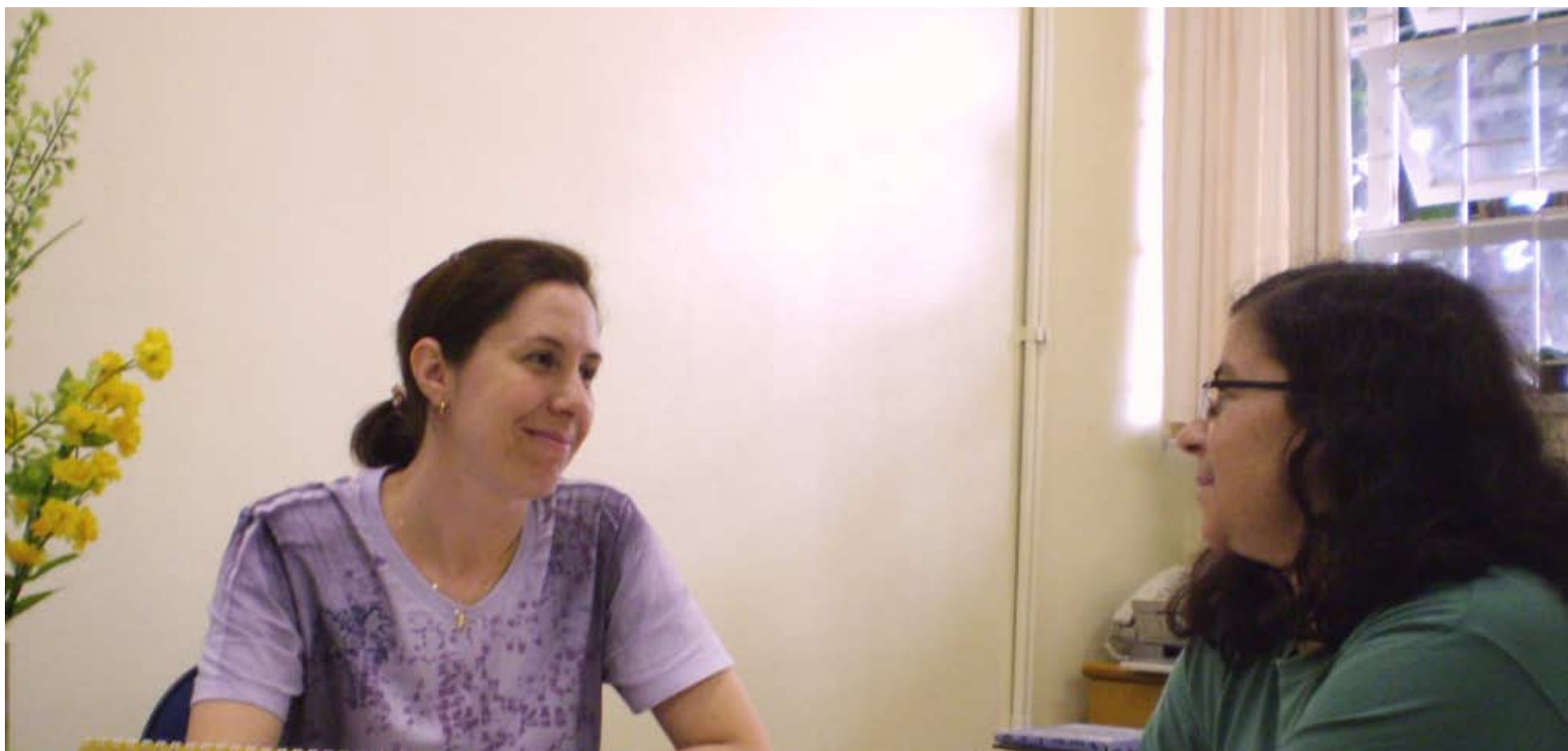


Foto: Stock.xchng

## Avaliação de Desempenho



### Dicas para quem vai fornecer o FeedBack.

Procure oferecer feedback sobre comportamentos que possam realmente ser modificados. Caso o feedback seja ofertado sobre algo que a pessoa não tem controle, só resultará em frustração.

- O feedback deve basear-se em descrever (sem julgamentos) um comportamento concreto, o que deve ser feito de preferência imediatamente após esse comportamento ser apresentado.

- Caso sinta que está de “cabeça quente” naquele momento, deixe para ofertar feedback em um momento em que esteja mais tranquilo.

- Forneça feedback diretamente à pessoa, nunca por intermédio de outra(s).

- O feedback também pode ser ofertado a um grupo, caso o assunto seja pertinente a todos. Nos casos específicos o melhor é conversar apenas com a(s) pessoa(s) envolvida(s).

- Ao fornecer feedback a alguém, procure certificar-se de que este entendeu o que você tentou transmitir. Isso pode ser feito solicitando que ele repita com suas próprias palavras o que foi dito.

- Não use o feedback como forma de demonstrar inteligência e poder ou como forma de desabafar. Antes de fornecê-lo pense se ele será realmente útil para quem irá recebê-lo.

- Feedback não precisa ser sempre negativo (sobre algo que a pessoa precisa mudar). Habitue-se a oferecer também feedback positivo, já que elogios auxiliam a pessoa a saber que “está no caminho certo”

## Atenção!

O processo avaliativo conta também com a avaliação dos setores pelos usuários externos, que nos permite conhecer de que forma nosso trabalho e o de nossa equipe estão repercutindo na qualidade dos serviços prestados aos usuários.

É fundamental que as chefias reúnam-se com suas equipes para definir os critérios segundo os quais seu setor será avaliado pelo usuário.

Também é interessante que os avaliadores conversem com outras pessoas que se relacionam com o servidor (ex: chefes de departamento conversarem com coordenadores de curso, pró-reitores conversarem com seu adjunto, etc.) para obter mais subsídios para realizar a avaliação.



Foto: Stock.xchng

Referências:

- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- Apostila de Avaliação de Desempenho da UNICAMP

# Informa RH

## Para Saber

Boletim Informativo da Área de Gestão de Pessoas nº 2 - 2010

### Avaliação de Desempenho

Você sabia que a avaliação de desempenho faz parte das dimensões consideradas pelo INEP - Instituto Pesquisas Educacionais do Ministério da Educação para a avaliação institucional?

#### 1- Existe um processo de avaliação de desempenho na UTFPR?

Sim.

#### 2- Quando ele acontece?

É realizado anualmente, conforme um cronograma pré-estabelecido e divulgado a cada exercício.

#### 3- Quem é avaliado?

Todos os servidores efetivos da UTFPR.

#### 4- Servidor em estágio probatório também é avaliado?

Sim, são dois processos distintos. Um deles é a avaliação anual e outro a avaliação do estágio probatório.

#### 5- Quem avalia os docentes?

Suas chefias e seus alunos.

#### 6- Quem avalia os técnicos-administrativos?

Suas chefias e os usuários dos setores onde trabalham.

#### 7- Quem avalia os servidores que estão em função de chefia?

Tanto docentes quanto técnicos-administrativos, nesta situação, são avaliados por suas chefias e pelas suas equipes.

#### 8- Quem coordena o processo de avaliação?

Cada campus possui uma comissão responsável, coordenada por um servidor da área de recursos humanos (COGERH).

#### 9- Com a informatização do Programa de Avaliação de Desempenho, o processo de avaliação mudou?

Não, as regras e orientações continuam as mesmas.

#### 10- A avaliação de desempenho interfere na carreira do servidor?

Sim, é através dela que o servidor obtém a progressão funcional por mérito.

#### 11- Servidor em estágio probatório tem progressão funcional por mérito?

Sim, o servidor nesta condição tem as progressões normalmente, desde que atingida a pontuação e observados os prazos determinados nas diferentes carreiras que são:

- Técnicos-administrativos: a cada 18 meses.
- Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico: a cada 18 meses.
- Professor de Ensino Superior: a cada 24 meses.

#### 12- Qual a pontuação mínima para obtenção da progressão funcional por mérito?

O servidor deverá atingir, no mínimo, 40% dos pontos em cada etapa da avaliação e a média final mínima de 60 pontos.

#### 13- Como é obtida a nota da avaliação?

A nota é obtida através do desempenho individual e do desempenho coletivo.

A nota de desempenho individual (máximo 70 pontos) é atribuída ao servidor pela sua chefia.

A nota de desempenho coletivo (30 pontos) é atribuída da seguinte forma:

**Docentes:** Nota da avaliação do docente pelo discente

**Técnicos-administrativos:** Nota da avaliação do seu setor pelos usuários.

**Servidores em função de chefia:** Nota da avaliação realizada pelos seus subordinados.

**Servidores em função gerencial sem subordinados:** Nota da avaliação do seu setor pelos usuários.

Obs.: O servidor em função de chefia pode incluir no sistema outros servidores que não são seus subordinados diretos para avaliá-lo, caso considere adequado.

#### 14- O que é a avaliação do setor pelos usuários?

É a avaliação feita pelas pessoas que utilizam os serviços de um determinado setor e que habitualmente vinha sendo feita através de formulários de papel colocados em caixinhas de madeira nos diversos setores.

Com a informatização do processo, esta avaliação será feita através do Sistema de Avaliação Institucional – SIAVI, cujo acesso estará disponível a todos os alunos e servidores.

#### 15- Como pessoas que não tem acesso ao sistema poderão avaliar os setores?

Quando esta avaliação tiver que ser feita por pessoas que não possuem acesso ao sistema como pais de alunos, fornecedores, visitantes, entre outros, o formulário de papel continuará sendo utilizado. No final do período de avaliação, as chefias deverão encaminhar estes formulários para as Comissões responsáveis de cada Campus, que farão o lançamento dos dados no sistema.

#### 16- A avaliação do setor pelos usuários é igual para todos os setores?

Como os diversos setores possuem realidades bem diferentes, cabe às chefias definir, juntamente com suas equipes, quais são as questões importantes que devem ser avaliadas pelos seus usuários e registrá-las no formulário informatizado, tornando-o personalizado.

#### 17- Qual o número mínimo necessário de avaliações do setor pelo usuário externo?

São necessárias no mínimo dez avaliações por setor.

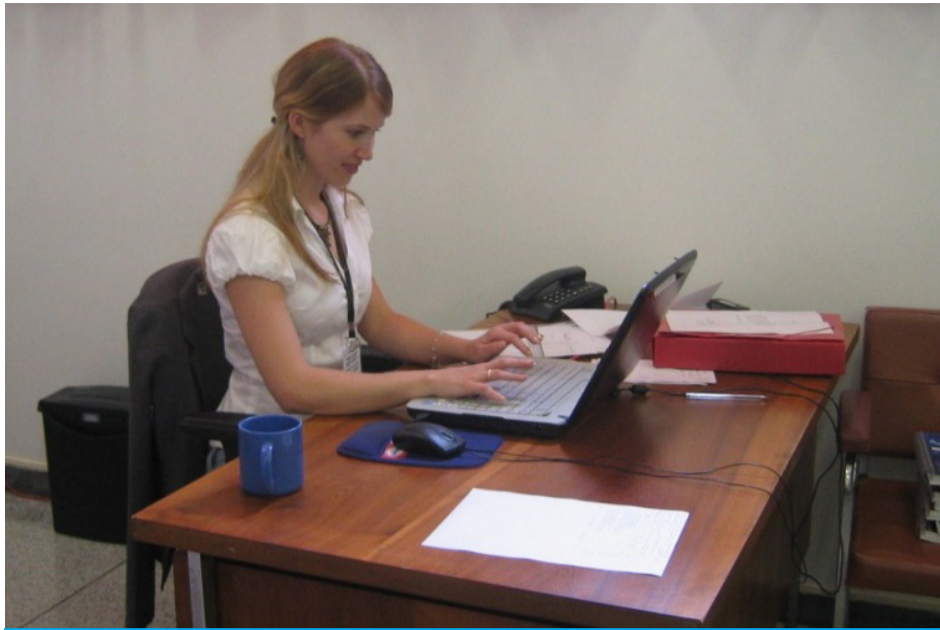
#### 18- Quais são os critérios de avaliação do desempenho individual?

As três categorias (docentes, técnicos-administrativos e servidores em função de chefia) são avaliados em três fatores:

- Formação ou atualização continuada.
- Fator funcional.
- Fator de produção institucional.

#### 19- Estes fatores podem ser modificados?

Não, estes fatores são fixos. Porém, como cada servidor e cada setor possui suas particularidades, os indicadores de cada fator podem ser alterados na etapa de negociação prévia da avaliação, que é a etapa inicial do processo, na qual o servidor e sua chefia conversam e definem o que será esperado profissionalmente daquele servidor durante o ano. E os indicadores já presentes no formulário não estiverem de acordo com esta definição, na negociação podem ser acrescentados ao formulário outros indicadores que sejam mais adequados à realidade, desde que relacionados aos três fatores acima.



## Avaliação de Desempenho

### 20- A negociação pode ser modificada?

Sim. Durante o período avaliativo, chefia e servidor poderão alterar os indicadores negociados, corrigindo o processo sempre que necessário, para adaptá-lo à realidade e às necessidades específicas do setor, se for o caso.

Assim, a avaliação fica mais flexível e pode ser adequada às diversas situações de trabalho dos servidores.

### 21- A negociação pode ser coletiva?

Sim. A chefia poderá reunir a sua equipe, negociando e definindo em conjunto quais indicadores serão incluídos nas avaliações daquele grupo de servidores. A negociação é um pré-requisito para se fazer a avaliação propriamente dita, que só poderá ser individual.

### 22- O que é o fator de formação ou atualização continuada?

É a participação do servidor em eventos e cursos de atualização e capacitação, estágios, cursos regulares. Este fator é utilizado tanto para docentes quanto para técnicos e servidores em função de chefia.

### 23- O que é fator funcional?

**Docentes:** É participar da orientação de trabalhos e estágios, o desenvolvimento de material didático e a aplicação de novas metodologias de ensino, a participação em reuniões, a entrega de documentação acadêmica nos prazos estabelecidos.

**Técnicos-administrativos:** É a iniciativa para encaminhamento e solução de problemas, o comprometimento com o trabalho e com a equipe, o relacionamento com o público e comunicação.

**Servidores em função de chefia:** É o cumprimento das atribuições regimentais, a demonstração objetiva dos resultados alcançados pelo setor, o alcance de metas em equipe e a responsabilidade em assumir a função.

### 24- O que é fator de produção institucional?

**Técnicos - administrativos, docentes e servidores em função de chefia:** é a participação em grupos de trabalho, comissões, bancas e colegiados; participação em

eventos como representante da Universidade, com apresentação de trabalho ou similar ou como palestrante; o desenvolvimento de projetos de interesse da Instituição; entre outros.

**Servidor em função de chefia:** busca de "recursos" através de atividades setoriais de extensão, entre outros.

**Docentes:** publicações em geral.

### 25- Como se comprova a participação do servidor em eventos ou grupos de trabalho?

Cada servidor deve manter uma pasta individual chamada portfólio que permanece no seu setor de trabalho e na qual são arquivados os documentos que comprovam sua participação em eventos ou outras atividades, tais como cursos internos ou externos, congressos, palestras, comissões e outros grupos de trabalho, entre outros.

### 26- Apenas as atividades comprovadas são consideradas na avaliação?

Não. As chefias poderão considerar atividades não comprovadas pelos documentos formais, mas cujas evidências indicam que realmente foram realizadas pelo servidor.

### 27 - Servidores afastados para pós-graduação são dispensados da avaliação?

Não, neste caso, o próprio servidor preencherá um formulário específico, detalhando seu desempenho no curso, produção intelectual, projeto de pesquisa e outros. Este formulário deverá conter o parecer e assinatura do professor orientador ou supervisor e ser encaminhado à chefia do setor de origem do servidor e posteriormente à Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

### 28- Servidor em licença gestante e licença para tratamento de saúde é avaliado?

Se o período da licença impedir que a avaliação seja realizada, atribui-se ao servidor a mesma nota obtida no ano anterior.

### 29- No caso de mudança de chefia quem avaliará o servidor?

A chefia que ficou mais tempo com o servidor naquele ano. Se ambos ficaram por tempo igual, devem conversar e o chefe atual cadastrar a pontuação no sistema.

### 30 - Como é finalizado o processo de avaliação?

De posse da nota do desempenho coletivo do servidor, a chefia preencherá o formulário de avaliação individual que estará disponível no sistema, considerando em que grau os indicadores fixos e os negociados anteriormente foram atendidos, atribuindo-lhes uma nota. Poderá ser consultado o manual de avaliação de desempenho disponível no Portal do Servidor, que apresenta sugestões para pontuação dos itens fixos.

Ao final do processo, o formulário deverá ser impresso, assinado pela chefia e apresentado ao servidor, num encontro individualizado e específico para este fim.

### 31 - O que acontece quando um servidor não concorda com o resultado da sua avaliação?

Neste caso o servidor poderá entrar com recurso, no prazo de até dez dias a partir da ciência da avaliação. No caso de docentes, este recurso deverá ser encaminhado à Diretoria de Graduação e Educação Profissional. No caso de técnicos-administrativos ou servidores em função de chefia, deverá ser encaminhado à Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos de seu respectivo Campus.

### 32- O que acontece se o servidor se negar a assinar sua avaliação de desempenho?

Caso isso aconteça, a assinatura do servidor será suprida pela de duas testemunhas.

Para saber + : consulte o Manual da Avaliação de Desempenho no endereço <http://www.utfpr.edu.br/servidores/avaliacao-de-desempenho>