



PROCESSO DE AVALIAÇÃO

ANEXO I

UMA FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS



Proposta Desenvolvida pelo Grupo Técnico de Avaliação - Portaria 64/05

Coordenadoria Geral da Universidade
Novembro/2005



1. INTRODUÇÃO

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

Estamos vivenciando um momento em que a instituição busca resgatar o que é mais humano nas pessoas, ou seja: o conhecimento, a criatividade, a sensibilidade e o seu compromisso.

De acordo com FISCHER (2004), a idéia de um “modelo de gestão”⁽¹⁾ é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização, ao se desenvolver, desenvolve pessoas e estas, a organização.

A missão da organização deve ter como foco principal a gestão de pessoas, além da qualidade pessoal e do desempenho profissional, a satisfação dos trabalhadores, dos gestores e da sociedade que utiliza os serviços a ela prestados.

Segundo CHIAVENATO (2004), “as organizações dependem de pessoas para poder funcionar”.

Por esse motivo, devem-se considerar os trabalhadores não apenas do ponto de vista da produtividade, mas também pela qualidade de vida no trabalho, que envolve a satisfação profissional e pessoal.

É cada vez mais consensual que as instituições necessitam de trabalhadores com um perfil profissional compatível com os requisitos demandados pelas novas configurações do mundo do trabalho. Esse perfil, de modo geral, baseia-se na versatilidade dos profissionais para acompanhar as constantes mudanças que ocorrem nos ambientes de trabalho, na capacidade de atuar em equipes, de se expressar com clareza, de resolver problemas de forma fundamentada, dentre outras características (Harvey, 1993; Sousa Santos, 1997).

Além desses atributos profissionais, as instituições, em especial as que desejam atingir um referencial de qualidade, precisam de pessoas que sejam flexíveis no desempenho das atribuições que lhes são pertinentes e que superem as expectativas de tal desempenho.

Nesse cenário de transformações, se faz necessário uma nova forma de gestão de pessoas, mais participativa e também flexível, para que os trabalhadores tenham



possibilidades de desenvolver suas competências, de crescer e de serem reconhecidos, pessoal e profissionalmente.

Os gestores assumem um papel de relevância nesse contexto, na medida em que devem ser capazes de perceber as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários quanto às suas competências técnicas e às habilidades pessoais e comportamentais.

O trabalho deve representar algo que vai além do valor da remuneração, tanto para os funcionários, quanto para a instituição que os contrata e para as pessoas que dela necessitam, ou seja, deve representar o envolvimento, o compromisso e, em contrapartida, a possibilidade de reconhecimento e valorização.

É importante que a Unicamp busque dispositivos avaliatórios mais efetivos que gerem resultados amplos e duradouros para a instituição e para a própria pessoa, de acordo com os objetivos organizacionais já expressos através de várias ações implementadas e que vêm sendo realizadas nos últimos anos, tais como: o Planejamento Estratégico, a Avaliação Institucional, o Programa de Certificação e a Implantação da Carreira dos funcionários.

Dando continuidade a essas ações institucionais, este manual tem a finalidade de apresentar a proposta para a implantação do processo de avaliação dos funcionários enquadrados na carreira dos Profissionais de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão da Unicamp - Deliberação CAD-A-01/03.

- 1 (1) O uso do conceito de “modelo de gestão” implica, portanto, reconhecer que: a empresa não tem como criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comprometimento humano no trabalho, mas pode propor um modelo, um conjunto mais ou menos organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos (no sentido de outros comportamentos) que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer; (2) como comportamentos podem ser estimulados, mas não gerados ou produzidos pela organização, considera-se que é possível geri-los em vez de administrá-los, no sentido de uma ação gerencial cujos resultados seriam previsíveis e controláveis; (3) as atitudes são os objetivos prioritários, e só há uma forma de encarar os indivíduos capazes de produzi-los: como “pessoas”, não como “recursos”. (FISCHER-2004)



2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem conseqüências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários.

O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma Unidade/Órgão ou de uma estrutura organizacional depende do desempenho de cada pessoa e da atuação dessa pessoa na equipe.

Da avaliação de desempenho resultam três conseqüências principais: a identificação de necessidades de qualificação, a determinação de potencial e a gestão de remuneração do funcionário.

3. PRESSUPOSTOS DA AVALIAÇÃO

3.1. Definindo competências

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos manifestados no desempenho em determinadas atividades por meio de ações observáveis pelos outros; pode-se dizer que é o conjunto de três variáveis:

- a. **saber fazer:** são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizar um determinado trabalho.
- b. **querer fazer:** envolve as motivações, as iniciativas pessoais e a vontade de realizar um determinado trabalho.
- c. **poder fazer:** são os recursos necessários para realizar um determinado trabalho e a autonomia para fazê-lo.

3.1.1. Análise das variáveis

Para a análise dessas três variáveis, os avaliadores deverão levar em consideração o desempenho das equipes e dos indivíduos no que se refere ao comprometimento de ambos, quanto à atuação e à contribuição, para atingir os resultados esperados. O desempenho será analisado a partir das seguintes competências e habilidades:

⇒ **Competências Técnicas:** dizem respeito à **aplicabilidade dos conhecimentos e experiências “específicas”** no que se refere ao uso das ferramentas, materiais, normas, procedimentos e



metodologias necessárias para o desenvolvimento das atividades/serviços.

⇒ **Habilidades Pessoais:** são as **ações do indivíduo**, considerando fatores de natureza interna, ou seja, aquilo que é próprio e particular de cada um, e que é um referencial de personalidade, de modo que seja perceptível pelas atitudes quanto ao **envolvimento e autodesenvolvimento** e que refletem no desempenho das atividades/serviços.

⇒ **Habilidades Comportamentais:** são atitudes relativas a estímulos que refletem na **ação e reação comportamental** e no desenvolvimento das atividades do indivíduo.

3.2. Os participantes do processo

Os sistemas de avaliação de desempenho adotados anteriormente na Unicamp refletiam a relação muito direta entre os superiores imediatos e os avaliados, sem considerar seu papel como parte de um grupo de trabalho e da Instituição como um todo.

Por essa razão, esta proposta fundamenta-se em uma metodologia em que o desempenho será analisado sob a ótica de diferentes avaliadores. Um conjunto de avaliadores será responsável por avaliar não apenas um determinado funcionário, mas a equipe de trabalho da qual ele (funcionário) faz parte. Os resultados obtidos nesse processo serão disponibilizados ao diretor/coordenador, ao superior imediato e ao próprio funcionário, **afinal, todos são responsáveis por alcançar os objetivos institucionais.**

O processo de avaliação abrangerá:

- ⇒ A **Direção** da Unidade/Órgão - avaliará o desempenho de suas equipes, devendo considerar o conjunto de atividades inter-relacionadas para alcançar os objetivos específicos, dentro de um período de tempo.
- ⇒ O **Superior Imediato** - avaliará o desempenho dos funcionários que compõem sua equipe e poderá utilizar as informações como resultante para o planejamento de suas ações, visando melhorar o desempenho da sua área.
- ⇒ Os **Pares/Usuários/Clientes** - avaliarão a atuação e o desenvolvimento das habilidades do funcionário e como o seu desempenho contribui para que a equipe alcance os resultados esperados.



- ⇒ O **funcionário** – fará uma auto-avaliação do seu desempenho e da participação nos resultados alcançados pela equipe. Ao final do processo ele terá informações sobre seu desempenho a partir das percepções do seu superior imediato e de seus pares/usuários/clientes.

4. BENEFÍCIOS PARA OS AVALIADORES E AVALIADOS

A análise dos resultados das avaliações fornecerá indicadores relevantes que beneficiarão todas as partes envolvidas.

- ⇒ A **Instituição** - terá informações importantes sobre aspectos que afetam diretamente a vitalidade da organização e terá condições de fazer os ajustes necessários em seu planejamento estratégico.

Este processo de avaliação representa uma ferramenta adicional para avaliar o desempenho e o potencial das pessoas, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas às promoções, treinamentos, desenvolvimentos, contratações, melhorias de condições de trabalho e outros assuntos relacionados à gestão de pessoas.

- ⇒ O **Diretor/Coordenador** - terá mais clareza sobre os aspectos que requerem sua atenção e uma visão das necessidades da sua área, em termos de competência e potencial humano.
- ⇒ O **Superior Imediato** - terá mais clareza sobre os aspectos que requerem sua atenção, tanto no que se refere às suas atitudes, quanto em relação às atitudes dos funcionários sob sua responsabilidade; ele poderá ter elementos para propor melhorias no desempenho da equipe.
- ⇒ Os **Pares/Usuários/Clientes** - representam um segmento importante no processo de avaliação na medida em que propiciam um olhar inovador e muito significativo, podendo contribuir com informações relevantes para o contexto organizacional.
- ⇒ O **funcionário** - terá uma percepção mais segura quanto à visão que seus avaliadores têm em relação às suas atitudes, desenvolvimento profissional e a própria atuação na equipe.



5. COMPROMETIMENTO

O processo de avaliação tem a finalidade de envolver e comprometer os vários segmentos das Unidades/Órgãos e é de extrema importância que os diretores/coordenadores, docentes, funcionários e discentes, atuem de forma adequada e coerente, visando atingir os objetivos Institucionais.

A metodologia a ser utilizada deverá estimular as pessoas a melhorarem o seu senso crítico em relação à gestão de pessoas, como forma de promover o comprometimento de todos os integrantes, sejam eles avaliadores ou avaliados.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivos gerais

6.1.1. O objetivo geral desse processo é estabelecer uma nova sistemática de avaliação de desempenho a partir das percepções de vários atores: direção, superior imediato, pares/usuários/clientes e a autoavaliação. Além disso, os dados coletados nesse processo poderão:

- a. dar subsídios para a Instituição planejar, desenvolver e organizar os processos da gestão de pessoas.
- b. dar subsídios para as Unidades/Órgãos viabilizarem o acompanhamento do desempenho dos funcionários de modo a melhor adequá-lo à realidade organizacional.
- c. incentivar a atuação dos indivíduos e a interação destes com as equipes e chefias visando a melhoria na prestação dos serviços, para o cumprimento dos objetivos institucionais da Unicamp: prática de ensino, pesquisa e extensão de qualidade.

6.2. Objetivos Específicos

- a. **objetivos individuais:** relacionam-se ao aprimoramento pessoal e profissional para atingir um melhor desempenho dentro da equipe/Unidade.



- b. **objetivos da equipe:** traduzem os resultados esperados de todo o grupo de trabalho a que o avaliado pertence para atingir um melhor desempenho dentro da Unidade/Instituição.
- c. **objetivos institucionais:** representam a soma dos objetivos individuais e da equipe.

7. METODOLOGIA

A avaliação deverá ser aplicada em forma de questionários para quatro avaliadores: o superior imediato, os pares/usuários/clientes, o próprio avaliado e a direção (na avaliação da equipe), a partir de questões elaboradas para identificar o desempenho do funcionário. Estas questões serão pontuadas e ponderadas com pesos diferentes para cada avaliador, obtendo-se um resultado final, padronizado.

O formulário terá 21 questões, sendo as 12 primeiras obrigatórias e repetidas para todos os avaliadores, permitindo assim uma análise comparativa em cada um dos itens avaliados.

A Direção avaliará somente os itens obrigatórios (12 primeiros)

O funcionário em sua autoavaliação, avaliará todos os itens do formulário (21).

Na avaliação do Superior Imediato e na interavaliação, além dos 12 itens obrigatórios, mais 06 itens deverão ser avaliados (total = 18). Assim, os 3 itens que menos se aplicarem ao avaliado deverão ser desconsiderados.

Na avaliação da Direção, do Superior Imediato e do próprio Avaliado, o formulário terá questões abertas e não pontuadas para possíveis apreciações sobre aspectos específicos e concernentes às deficiências e qualidades pessoais e institucionais. Os dados obtidos servirão como balizadores para análises dos processos avaliatórios futuros, bem como para se estabelecer parâmetros quanto a aprimoramento, desenvolvimento, capacitação, indicadores de melhoria de infra-estrutura, etc.

As demandas indicadas nas questões abertas que constam do formulário de avaliação deverão ser compiladas e classificadas em ordem de prioridade pela CSA-RH e Direção da Unidade/Órgão.

Será de responsabilidade da Diretoria Geral de Recursos Humanos a análise dessas demandas e a viabilização de ações institucionais para seu atendimento.

8. AVALIADOS E SEUS AVALIADORES

8.1. Avaliados

⇒ **Equipe:** o conjunto de indivíduos definido nominalmente pela Direção, assessorada pela CSA-RH, a partir da estrutura organizacional da Unidade/Órgão.

✎ Para Órgãos com um quadro funcional de até dez funcionários, a equipe é o conjunto de funcionários que compõe o próprio Órgão.

⇒ **Funcionário:** é aquele enquadrado na carreira instituída pela Del. CAD-A-1/2003 e será avaliado pelo seu superior imediato, pelos seus pares/usuários/clientes, no processo de **interavaliação** e na auto-avaliação.

A especificação dos avaliados é a que segue:

⇒ **Equipe** - o conjunto de indivíduos que atuam em estruturas ou atividades afins, que estejam inter-relacionadas hierárquica, direta ou seqüencialmente na execução das atividades ou serviços, para alcançar objetivos comuns e específicos.

Deverá ser composta por funcionários dos **diferentes níveis hierárquicos** e definida de acordo com o critério que mais se adequar à realidade organizacional da Unidade/Órgão.

A direção será responsável por avaliar cada equipe que compõe a Unidade/Órgão. A pontuação atribuída será a mesma para cada funcionário que a compõe, desde que **enquadrados na carreira instituída pela Del. CAD-A-01/03.**

Para os Órgãos com um quadro funcional de até dez funcionários, a equipe será avaliada pela Direção do Órgão hierarquicamente Superior. Isto é necessário para evitar que a Direção do Órgão atue como avaliador da equipe e como superior imediato, totalizando um peso final de 55% da avaliação, isso sem considerar os 10% do próprio funcionário.

A direção poderá designar avaliadores (internos ou externos) para realizar as avaliações das equipes. Caso o avaliador indicado seja da estrutura interna, deverá ser respeitada a estrutura hierárquica formal estabelecida no organograma, sendo que o mesmo **não poderá** atuar como superior imediato dos membros da equipe.



⇒ **Funcionário Avaliado** - indivíduo enquadrado na Carreira dos Profissionais de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão da UNICAMP.

8.2. Avaliadores

- ⇒ Direção da Unidade/Órgão
- ⇒ Superior Imediato
- ⇒ Pares/Usuários/Clientes (**Interavaliação**)
- ⇒ Funcionário enquadrado na Carreira – Del. CAD-A-1/2003 - Auto-Avaliação

A especificação dos avaliadores é a que segue:

⇒ **Direção** - O Diretor ou Coordenador da Unidade/Órgão será o responsável pela avaliação das equipes. A Direção deverá considerar a atuação e contribuição da equipe para atingir os objetivos institucionais.

⇒ **Superior Imediato** - para as estruturas que comportam gratificação de representação (GR), será considerado o indivíduo designado em cada estrutura aprovada no organograma.

No caso de se tratar de estrutura que não comporta gratificação de representação (célula), o superior imediato será aquele designado pela Direção da Unidade/Órgão como líder da estrutura, ou pela estrutura imediatamente superior à estabelecida pela hierarquia aprovada no organograma.

⇒ **Pares/Usuários/Clientes** - é o grupo de indivíduos definidos pela direção, juntamente com a CSA-RH, para participar do processo da **interavaliação**.

Para o processo da interavaliação a Direção juntamente com a CSA-RH deverá indicar 05 (cinco) pessoas responsáveis por avaliar individualmente cada um dos funcionários enquadrados na carreira (Del. CAD-A-01/03), exceto a si próprio.

É aconselhável que a Direção indique 02 (duas) pessoas integrantes de outras equipes ou de outras Unidades/Órgãos para participar da interavaliação, desde que as pessoas indicadas tenham uma inter-relação direta com as atividades ou serviços.

Em Órgãos com um quadro de até dez funcionários, a Direção, juntamente com a CSA-RH, deverá **obrigatoriamente** indicar 02



COORDENADORIA GERAL DA UNIVERSIDADE GRUPO TÉCNICO - RESOLUÇÃO GR-64/2005

(duas) pessoas de outras Unidades/Órgãos para participar da interavaliação de cada funcionário do Órgão, desde as mesmas tenham uma inter-relação direta de atividades ou serviços.

Na interavaliação, serão eliminadas a maior e a menor notas e a pontuação final será a média das três pontuações restantes.

A pessoa indicada como avaliador poderá participar da avaliação de diferentes avaliados.

Se algum integrante do grupo não for funcionário enquadrado na carreira (Del. CAD-A-01/03), este atuará exclusivamente como avaliador. Nesse caso poderão ser indicados docentes, discentes, funcionários de outras carreiras, usuários e clientes, etc.

Caso um funcionário enquadrado na Carreira Del. CAD-A-1/2003 se recuse a participar como avaliador do processo de Interavaliação deverá fazer uma justificativa formal para a Direção/CSA da Unidade/Órgão, que julgará a pertinência. Se a justificativa não proceder, a CSA-RH deverá informar o funcionário que os pontos atribuídos a ele pela Direção na avaliação da equipe nos itens “**disponibilidade**” e “**comprometimento**” serão alterados para **0,5** (meio) ponto.

➤ **Funcionário** - aquele enquadrado na Carreira Del. CAD-A-01/03 responsável pela auto-avaliação.

9. PARÂMETROS DE MENSURAÇÃO

9.1. Pontos

Os pontos atribuídos terão seus limites estabelecidos entre **0,5** (meio) e **10** (dez), numa escala de **0,5** (meio) ponto.

No processo de avaliação de equipes e funcionários, feitos pela **Direção** e pelo **Superior Imediato** respectivamente, **não** poderá haver empate na pontuação final, em mais de **20%** dos casos.



9.2. Pesos

A aplicação dos pesos em cada avaliação deverá contemplar as seguintes ponderações para cada avaliador/avaliado:

Avaliador	Avaliado	Percentual
Direção	Equipe	20%
Sup. Imediato	Funcionário	35%
Pares	Atuação do funcionário na equipe	35%
Funcionário	Funcionário	10%

10. Sistematização

O processo de avaliação será aplicado em formulário, a partir de um sistema informatizado com distribuição de senhas para os avaliadores: direção, superior imediato, funcionário, pares e usuários/clientes **internos**.

Usuários e clientes **externos** à Unicamp deverão **obrigatoriamente** fazer a avaliação em formulário impresso e assinado, ficando sob a responsabilidade da CSA-RH a inserção dos pontos no sistema. Nesse caso, os formulários deverão ser preenchidos com caneta esferográfica e sem rasuras.

No formulário constará um campo para o funcionário inserir uma descrição sumária da atualização profissional, elaboração de trabalhos, projetos ou atividades relevantes na área de atuação, devidamente comprovados e concluídos no período que compreende entre a **data do enquadramento até a aplicação do primeiro processo avaliatório**". Esses dados servirão como subsídios para o processo de avaliação de desempenho.

As atualizações profissionais posteriores à aplicação do primeiro processo avaliatório serão consideradas como subsídios apenas no período de abrangência das aplicações dos futuros processos.

Será de responsabilidade da CSA-RH e Direção analisar e validar os dados inseridos pelo funcionário no sistema, considerando os documentos comprobatórios enviados. Somente após esse procedimento os formulários serão disponibilizados para os avaliadores.

A conferência da inserção dos dados/pontos no sistema de todos os funcionários, dentro do período estabelecido, será de inteira responsabilidade da CSA-RH/ Direção da Unidade/Órgão.



Caso uma das pontuações do funcionário não seja inserida no sistema, o processo não será concluído, ficando o funcionário sem o respectivo registro da avaliação final, ou seja, sem o resultado desse processo.

No primeiro processo avaliatório a classificação geral será dada pela ordem decrescente dos funcionários por segmento de cada CSA-RH. Após a obtenção dos resultados do primeiro processo avaliatório, será feita uma análise estatística tendo como base a fórmula abaixo descrita visando se efetuar a classificação geral na Universidade.

Caso ocorra empate na classificação final no segmento da CSA-RH e isso interfira no processo de promoção, o desempate deverá ser feito considerando a data de admissão mais antiga no atual contrato com a Unicamp.

Ao final do processo, a Unidade/Órgão e CSA-RH deverá publicar internamente a classificação final dos funcionários e encaminhar individualmente aos avaliados, as pontuações de cada avaliador.

Recomenda-se que o Superior Imediato e funcionário discutam o resultado final das pontuações recebidas por este no processo avaliatório.

Fórmula para classificação geral na Unicamp.

Serão calculados 03 (três) Coeficientes conforme abaixo:

I - **(CRAF)** - Coeficiente Relativo de Avaliação do Funcionário - é o resultado da soma das quatro avaliações (da Direção, do Superior imediato, dos pares e do próprio funcionário) multiplicadas pelos seus respectivos pesos, dividido por 100, conforme a fórmula:

$$\text{CRAF} = \frac{[(\text{Direção} \times 20) + (\text{Sup. Imediato} \times 35) + (\text{Pares} \times 35) + (\text{Funcionário} \times 10)]}{100}$$

II - **(CAM)** - Coeficiente de Avaliação Média - é o resultado da soma dos **(CRAF's)** de um determinado segmento de uma CSA, dividido pelo número de funcionários deste;

III - **(CAP)** - Coeficiente de Avaliação Padronizada - é o resultado da diferença do **(CRAF)** para o **CAM** dividido pelo **DP (Desvio Padrão)**, somado 100, conforme a fórmula:

$$\text{CAP} = \frac{[(\text{CRAF} - \text{CAM})/\text{DP}]+100}$$

O **(DP) Desvio Padrão** será calculado em relação aos **(CRAF's)** de um segmento de uma CSA.



IV - **Desvio Padrão** é a raiz quadrada da somatória da diferença entre o **(CRAF)** de cada funcionário e o **(CAM)** do segmento de cada CSA-RH desse funcionário, elevado ao quadrado e dividido pelo número de funcionários desse segmento.

A definição do CAP foi elaborada com base na fórmula que é utilizada no manual do aluno para cálculos de CRP (Coeficiente de Rendimento Padronizado do aluno).

Concluído o processo avaliatório de todas as Unidades/Órgãos, deverá ser feita a padronização para se aplicar a classificação geral em ordem decrescente na Unicamp.

Efetuada os cálculos dos coeficientes da média dos avaliadores, deverá ser feita uma ordenação geral entre todos os funcionários que compõem a CSA-RH.

11. RECOMENDAÇÕES

É importante que a Direção e a CSA-RH da Unidade/Órgão façam o acompanhamento e, principalmente, a orientação a todos os gestores, avaliadores e avaliados, quanto à importância desse processo.

É recomendável que a direção não delegue a avaliação das equipes para funcionários designados como "ATU" ou "ATD".

Para termos um resultado eficaz na aplicação do processo de avaliação, é necessário que **todos estejam envolvidos e, principalmente, comprometidos**, de modo que não se estabeleça uma perspectiva única e exclusiva de promoções.

Os benefícios podem vir através do desenvolvimento, aprimoramento e capacitação das equipes e dos funcionários e, nesse contexto, os resultados serão utilizados como subsídios para a Gestão de pessoas, como uma ferramenta para análise das qualidades e deficiências dos indivíduos e das equipes, como material necessário para investir em treinamento e desenvolvimento, de maneira que as Unidades/Órgãos tenham equipes e funcionários cada vez mais competentes e qualificados, como referencial na obtenção de melhores resultados para a instituição e para si próprio.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualquer avaliação fundamentada em fatores comportamentais é essencialmente subjetiva. Portanto dois avaliadores poderão ter percepções diferentes sobre a atuação de um mesmo funcionário.



COORDENADORIA GERAL DA UNIVERSIDADE GRUPO TÉCNICO - RESOLUÇÃO GR-64/2005

O que será avaliado é o desempenho da equipe e do funcionário, a partir da análise de alguns fatores relativos às habilidades. Para o propósito dessa análise, o que importa é o que o funcionário **faz** em prol da instituição.

As orientações a seguir ajudarão o avaliador a exercer o seu melhor senso crítico, ao analisar o desempenho das equipes e dos indivíduos:

- a. Tente identificar as diferenças de desempenho das equipes e dos indivíduos. Um dos objetivos do sistema de avaliação é justamente melhorar o senso crítico e a capacidade de discernimento dos profissionais, para a melhoria da prestação de serviços à Instituição e à Comunidade.
- b. O importante na avaliação é o **padrão** de desempenho do funcionário, no período que está sendo considerado. Eventualmente, fatos isolados (positivos ou negativos), que claramente não representam o padrão de desempenho do funcionário, não devem ser considerados.
- c. O que importa é a qualidade final da sua avaliação, portanto, em caso de dúvida, o avaliador poderá trocar idéias com outras pessoas que conheçam bem o desempenho do funcionário. **Quanto melhor for a sua avaliação, melhor será a qualidade da informação sobre as equipes, os funcionários e o direcionamento desse processo para aprimorar os resultados na sua Unidade/Órgão.**
- d. Os fatores de avaliação devem ser entendidos como um processo para se conhecer melhor o perfil das equipes e dos funcionários. Na prática, não há avaliações finais “boas” ou “más”, respostas “certas” ou “erradas”. O que há são informações importantes que servirão para ajudar a melhorar a forma de gerenciar pessoas no dia-a-dia. Quando a avaliação for feita no contexto de um programa formal da Instituição, seus resultados darão informações importantes para o planejamento de treinamentos e outros programas de desenvolvimento profissional.



Bibliografia

- CHIAVENATO, I.** Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 517p, 2004.
- DE MARI, J.** Você está pronto para brilhar? Revista Você S.A, São Paulo-SP, v 32, p 36-43, fev, 2001.
- DUTRA, J.S;** Administração de Carreiras, São Paulo-SP: Atlas, 1996.
- DUTRA, J.S.** et al - Gestão por Competências. São Paulo-SP: Editora Gente, 2001.
- FISCHER, A,L** – O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J.S. et al - São Paulo, Editora Atlas. 2000.
- FLEURY, M.T.L.;** **LACOMBE, B.M.B.** A gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: CONGRESSO IBEROAMERICANO. 2003. Paper 0245.
- FLEURY, A;** Fleury, M.T.L. - Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça. In: DUTRA, J.S. et al – São Paulo, Editora Atlas. 2000.
- GILLEN, T.** Avaliação de Desempenho. Tradução de André M. Andrade, SP, p.7-63, 2002.
- HARVEY, D.** Condição Pós-Moderna. São Paulo, Edições Loyola, 1993
- NISEMBAUM, H.** A Competência Essencial - São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- PROMÉRITO** - Consultoria e Treinamento, Avaliação de Desempenho; uma Ferramenta do gestor de pessoas, 2002.
- www.efixtech.com**, Avaliação de competência e desempenho: uma visão macro dos processos de avaliação. Tour pela visão do usuário, abril/2005.
- www.guiarh.com**, **DUTRA, D.**, consultora do INSTITUTO MVC, Você sabe como lidar com conflitos?, mar/2004.
- www.guiarh.com**, **MOURA, H.J.T.**, Avaliação e Desempenho: uma abordagem atual. p.1-8, mar/2004.
- www.ilqualita.com**, **CHIAVENATO, I.**, Recursos Humanos na Empresa, Avaliação do Desenvolvimento Humano, p.1-8, mar/2004.
- www.reciprocal.com**, Desenvolvimento de carreira: plano de avaliação de desempenho, mar/2004.