



Manual de Boas Práticas para Avaliação de Desempenho

Senhores(as) Gestores(as),

Esse manual foi elaborado pela **Divisão de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação - DICAT/PROGEP** com o objetivo de auxiliá-los na condução do processo de avaliação de desempenho da sua equipe de trabalho.

Esperamos que ele seja um instrumento de referência para que sejam implementadas boas práticas em Gestão de Pessoas no âmbito das diversas unidades de nossa instituição, contribuindo para que a avaliação de desempenho cumpra seu papel diagnóstico de forma humanizada, educativa e propositiva, sempre visando o desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos gestores e servidores técnico-administrativos, pessoas fundamentais para o cumprimento de nossa missão institucional.

1. Planejar é preciso

Gestor(a), você e sua equipe conhecem o PIDE da Universidade? Conseguem relacionar as atividades que são desempenhadas pela unidade com as diretrizes e metas institucionais?

Para conhecer o PIDE acesse: <http://www.proplad.ufu.br/pide>.

Conhecer a missão, a visão e os valores da UFU, além de suas diretrizes e metas é muito importante no processo de planejamento da sua área.

Qual é o papel da sua unidade na instituição? Como ela contribui para que a UFU consiga atingir seus objetivos? Essas são algumas perguntas que servem de reflexão para que você conduza o planejamento anual da sua área.

Mas atenção! O planejamento é uma construção coletiva. Por isso, ao término de cada ano, faça reuniões com sua equipe para avaliar como foi o desempenho coletivo da unidade, os projetos e ações que funcionaram, bem como aqueles que devem ser iniciados, aprimorados ou descontinuados no próximo ano.

Se você não tem o hábito de planejar, comece agora! Você pode, por exemplo, iniciar um processo no sistema SEI do tipo “Administração Geral: Planos” e fazer o registro do planejamento. É interessante que ele aborde, no mínimo, os seguintes aspectos:

Descrição das atribuições da unidade;

Projetos, produtos, metas e/ou ações;

Mapeamento das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o bom desempenho das atividades da unidade;

Definição de papéis: pactuando as responsabilidades de cada integrante da equipe, estabelecendo de forma clara qual é a expectativa da instituição em relação ao comportamento e execução de suas atividades;

Nossa sugestão é que o planejamento anual seja registrado em ata e assinado por todos da equipe;

Processo modelo: SEI 23117.020983/2023-93.

Não esqueça! O planejamento pode ser revisto ao longo do ano, especialmente se surgirem novas demandas que exijam repactuação entre os integrantes. O monitoramento das ações também deve ocorrer ao menos trimestralmente, para que eventuais ajustes e redirecionamentos sejam realizados pela equipe.

2. Monitoramento

Como dito no tópico anterior, após o planejamento é necessário monitorar as atividades da unidade. As atividades rotineiras estão sendo desempenhadas de forma satisfatória pela equipe? Os projetos ou ações previstas para o período planejado estão em andamento? É necessário fazer algum ajuste ou revisão do plano?

É importante que você, como gestor(a), acompanhe as atividades da sua unidade e realize reuniões periódicas (no mínimo trimestralmente) para avaliar as ações e promover os ajustes de forma coletiva. E não esqueça que o feedback (devolutiva) também faz parte desse processo de monitoramento.

3. O feedback (devolutiva)

A parte mais desafiadora da gestão de uma unidade, sem dúvida, é a gestão de pessoas. Cada membro da equipe é único em suas características, conhecimentos, habilidades, comportamentos (atitudes) e anseios que, por vezes, geram conflitos interpessoais.

A avaliação de desempenho deve ser vista como um processo contínuo, apesar de ser formalizado apenas uma vez no ano por meio do formulário que a PROGEP disponibiliza em sistema próprio.

Isso significa que o feedback (devolutiva) deve ser oferecido ao servidor sempre que necessário, de forma diretiva e construtiva. Procure reunir-se periodicamente com servidores que compõem sua equipe, aponte aspectos que precisam ser aprimorados e estabeleça pactos específicos, como a realização de uma ação de desenvolvimento, uma mudança de abordagem, de comportamento ou método adotado.

Lembre-se que o foco é o aprimoramento das competências do servidor. Por isso, no planejamento, é importante estabelecer de forma clara qual é a expectativa da instituição em relação ao seu comportamento e execução de suas atividades, para que ele seja objetivamente avaliado ao final do ciclo.

Observe que estamos falando de um movimento cíclico. Primeiro planejamos, definimos o que será feito, o que é necessário para ser feito e quem será responsável por cada etapa. Depois monitoramos o trabalho periodicamente, avaliamos o que foi feito e, a partir da avaliação, realizamos um novo planejamento.

Por isso é tão importante mapear as competências necessárias para que o servidor desempenhe satisfatoriamente as atividades da unidade que são de sua responsabilidade.

Existem competências que são transversais, necessárias em qualquer área de atuação no âmbito do serviço público, e competências técnicas específicas da sua unidade.

A partir do mapeamento de competências e das responsabilidades atribuídas ao servidor, a avaliação de desempenho pode ser realizada de forma objetiva.

No formulário de avaliação de desempenho você, como gestor, deverá avaliar se o comportamento e as atitudes do servidor estão alinhados ao que é necessário para o desempenho satisfatório de todas as suas atividades, considerando as 7 competências transversais selecionadas.

Ainda que você não tenha formalizado um processo de planejamento e pactuação de responsabilidades individuais na sua unidade, aproveite a oportunidade da AD/2023 para conversar com a sua equipe, coletiva e individualmente, estabelecendo uma relação de confiança e de empatia com cada servidor.

Não surpreenda o servidor com uma avaliação ruim. O processo avaliativo não deve ser utilizado como instrumento de punição, no qual o servidor é surpreendido por um resultado final negativo.

Assim, sugerimos que o feedback (devolutiva) ocorra durante toda a fase de monitoramento, sendo o registro da avaliação no sistema AD apenas uma etapa desse processo.

Os resultados obtidos pela avaliação serão analisados pela PROGEP, com o intuito de direcionar a política de gestão de pessoas da UFU, identificar as lacunas existentes nas competências avaliadas e, a partir desse processo, planejar ações de desenvolvimento pessoal e profissional que serão ofertadas aos gestores e servidores.

4. Últimas dicas:

Sabemos que avaliar não é uma tarefa fácil. Assim, para ajudá-lo nesse processo, recomendamos que você tome alguns cuidados:

Leve em consideração o desempenho durante todo o ciclo avaliativo e não apenas os fatos mais recentes ou muito antigos;

Lembre-se que o desempenho do servidor pode ser impactado por condições materiais ou ambientais inadequadas. Leve isso em consideração, pois interferências que fogem ao controle e atuação do avaliado não podem influenciar negativamente na sua avaliação.

Evite estabelecer comparações entre os servidores. Oriente-se pelas atribuições do cargo ou função que o servidor ocupa, as necessidades do setor e as responsabilidades pactuadas no planejamento.

Considere apenas fatos concretos e observáveis. Não utilize suposições, nem se deixe influenciar por simpatias ou antipatias pessoais e subjetivas.

Analise o desempenho do avaliado em cada um dos aspectos do formulário de forma isolada. Não utilize avaliações generalistas com base em um fator de desempenho específico.

Seja honesto no processo avaliativo, sem a preocupação de beneficiar ou prejudicar o avaliado. Somente uma avaliação real das competências permitirá o aprimoramento pessoal e profissional do servidor.

Justifique sua avaliação. O formulário possui um campo aberto para observações sobre a avaliação de cada competência. Se você entende que o servidor precisa se aprimorar em algum aspecto, utilize o campo para registro.

Por fim, se você tiver dificuldade em qualquer etapa desse processo, procure a equipe da DICAT/PROGEP. Nossa equipe está disponível para auxiliá-lo nesse processo.

Ramais (whatsapp): 3239-4929 / 3291-8986 / 3291-8999
E-mail: dicat@progep.ufu.br