



**Conselho Regional
de Psicologia SP**

NORMATIVO DE PESSOAL
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
VERSÃO FINAL

São Paulo - SP, julho de 2018.

SUMÁRIO

	PÁG.
I – DA FINALIDADE	3
II – DA CONCEITUAÇÃO	3
III – DOS OBJETIVOS	3
IV – DA METODOLOGIA	3
V – DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO	3
VI – DO CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	6
VII – DO SISTEMA INFORMATIZADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
VIII – DO CÁLCULO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
IX – DA ANÁLISE DOS RESULTADOS APRESENTADOS	8
X – DO CONTROLE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	8
XI – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS	9
ANEXO 1 – PROCEDIMENTOS EM FORMA DE FLUXOGRAMA	10
ANEXO 2 - FORMULÁRIO DE REGISTRO DO DESEMPENHO – FRD	11
ANEXO 3 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – FAD	12
ANEXO 4 - COMPETÊNCIAS PARA A COMPOSIÇÃO DOS FORMULÁRIOS	17
ANEXO 5 - RESULTADO INDIVIDUAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
RESPONSABILIDADE TÉCNICA	19

I - DA FINALIDADE

1. Esta Norma tem por finalidade definir e regulamentar o processo de Avaliação de Desempenho por Competência e por Resultado do Conselho Regional de Psicologia da 6ª Região – CRP SP.

II - DA CONCEITUAÇÃO

2. Entende-se por avaliação de desempenho, o processo destinado a medir o desempenho dos funcionários, por meio de competências e resultados, no exercício das atividades dos cargos, durante um período de tempo pré-estabelecido.

III – DOS OBJETIVOS

3. São objetivos da avaliação de desempenho:
 - 3.1. Definir e mensurar o grau de contribuição em cumprimento de metas e desenvolvimento de competências, de cada funcionário na consecução dos objetivos da área de atuação;
 - 3.2. Adequar o funcionário ao perfil profissional valorizado pelo CRP SP para as atividades que desempenha;
 - 3.3. Proporcionar aumento de produtividade e de qualidade dos serviços prestados ao CRP SP;
 - 3.4. Identificar os funcionários melhor classificados na escala de pontos definida na Avaliação de Desempenho para a Promoção Horizontal por merecimento e por resultado, quando for o caso.
 - 3.5. Subsidiar, dentre outras, ações de capacitação, qualidade de vida e movimentação das pessoas visando a adequação funcional;
 - 3.6. Favorecer o acompanhamento continuado das atividades em desenvolvimento, propiciando a comunicação e o diálogo;
 - 3.7. Identificar condições de trabalho, objetivando correções.

IV - DA METODOLOGIA

4. O modelo de Avaliação de Desempenho por competência tem por base um conjunto de ações planejadas e estruturadas em competências com foco nas atitudes e comportamentos observados no cotidiano do trabalho.

V – DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

5. O processo de avaliação de desempenho será continuado e terá seu período fixado anualmente pela Diretoria.
6. O processo abrange cinco fases, cada uma geradora de um conjunto de ações que delimitam seu próprio campo de atuação prático e servem de insumo para a outra fase, promovendo sua continuidade num processo dinâmico de evolução.
 - 6.1. **PRIMEIRA FASE:** consiste no momento em que o superior imediato e o funcionário subordinado reúnem-se para definir e registrar as atividades / tarefas e metas individuais do subordinado no Formulário para Registro do Desempenho

- FRD (Parte I), em conformidade com as competências organizacionais estabelecidas no Normativo de Administração que trata da ESTRUTURA ORGANIZACIONAL e metas estratégicas estabelecidas no Planejamento Estratégico do CRP SP. (Anexo 1)
- 6.2. **SEGUNDA FASE:** consiste no acompanhamento do desempenho do funcionário e no registro das orientações dadas ao subordinado pelo superior imediato, registrado na Parte II do Formulário para Registro do Desempenho – FRD. (Anexo 1)
- 6.2.1. O preenchimento do FRD deve ocorrer no momento em que superior imediato e funcionários se reúnem para avaliar se as atividades / tarefas e metas fixados na fase anterior estão sendo atingidos;
- 6.2.2. As anotações do FRD, feitas pelo superior imediato, devem ser do conhecimento do funcionário, a fim de possibilitar que se estabeleça um processo de interação constante entre superior imediato e funcionário, permitindo *feedback* do desempenho que está sendo acompanhado.
- 6.2.3. As informações do FRD servirão como subsídios à avaliação de desempenho por competência e por resultado do funcionário.
- 6.3. **TERCEIRA FASE:** consiste na avaliação do desempenho, propriamente dita, mediante o preenchimento do Formulário de Avaliação de Desempenho – FAD (Anexo 2 – Modelo Padrão) no Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho - SIADE.
- 6.3.1. Os Formulários de Avaliação de Desempenho – FAD foram elaborados considerando os cargos do PCS e Cargos de Livre Provisão do CRP SP conforme apresentado a seguir:
- 6.3.1.1. FAD: PSO;
- 6.3.1.2. FAD: PST;
- 6.3.1.3. FAD: PAS/PAT;
- 6.3.1.4. FAD: GERENCIAL – Diretoria, Coordenador, Assessor e Assistente de Coordenação.
- 6.3.2. As competências definidas para a composição dos Formulários de Avaliação de Desempenho por Competência encontram-se no Anexo 3.
- 6.3.3. As competências são representadas por sua definição que se desdobram em cinco possibilidades de resposta com graduações de 1 a 5.
- 6.3.4. As competências a serem utilizadas para a composição dos FADs poderão ser substituídas e/ou alteradas a cada novo período avaliativo após atingimento do valor máximo obtido no respectivo processo, devidamente justificada pela COAFI/Gestão de Pessoas e com o aval da Diretoria.
- 6.3.5. A responsabilidade pela avaliação de desempenho do funcionário do CRP SP será:
- 6.3.5.1. Superior Imediato avalia funcionário subordinado;
- 6.3.5.2. Funcionário avalia a si próprio (auto-avaliação);
- 6.3.5.3. Funcionário subordinado avalia superior imediato;

- 6.3.6. A avaliação se dará pela Escolha Forçada de 1 (uma) resposta entre 5 (cinco) para cada uma das 8 (oito) competências da “Parte I – PERFIL PROFISSIONAL” (Anexo 2).
- 6.3.7. O avaliador deverá também indicar numa escala de “0 a 10” o GRAU DE DESEMPENHO INDIVIDUAL que corresponde ao desempenho do avaliado com o objetivo específico de correlacionar a percepção “conceitual versus escala numérica”.
- 6.3.8. A avaliação será realizada utilizando Formulário de Avaliação de Avaliação de Desempenho – FAD (Anexo 2) semelhante por funcionário avaliado.
- 6.3.9. Como opção, para que o avaliador expresse opiniões e sugestões referentes ao desempenho, o FAD traz na “Parte II – RECOMENDAÇÕES” os seguintes itens:
 - 6.3.9.1. Necessidade de capacitação - Caso seja verificada a necessidade de capacitação específica pelo avaliador, indicar no quadro pertinente ou acrescentar na linha “outros”;
 - 6.3.9.2. Aspectos a serem trabalhados - Caso o avaliador perceba a existência de fatores que estejam interferindo no desempenho, indicar focos / pontos a serem trabalhados;
 - 6.3.9.3. Potencial para outras atividades - Indicar a existência de potencial do avaliado para exercer outras atividades técnicas ou gerenciais; e
 - 6.3.9.4. Ações recomendadas - Assinalar as ações que podem ou devem ser tomadas para a melhoria dos serviços no CRP SP.
- 6.3.10. Com o objetivo de melhorar o “Processo de Avaliação de Desempenho” no CRP SP é disponibilizada na Parte III do FAD, preenchimento optativo, para que o avaliador possa sinalizar numa escala de 1 a 10 se houve satisfação em relação a: (1) divulgação / capacitação do processo; (2) formulário FAD; e (3) atuação da COAFI/Gestão de Pessoas e Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD no Processo que envolve o assunto.
- 6.3.11. Os FADs não preenchidos no prazo fixado para realização da terceira fase do processo de avaliação de desempenho não serão considerados para promoção / progressão definidas no processo de progressão funcional.
- 6.3.12. Os dados apurados nesta FASE serão consolidados em dados estatísticos subsidiando a fase seguinte.
- 6.4. **QUARTA FASE:** consiste na divulgação de relatórios globais e de comunicados individualizados (Ver modelo – Anexo 4) contendo os resultados apurados na avaliação de desempenho.
 - 6.4.1. Após o processamento dos resultados alcançados no período avaliativo, a COAFI/Gestão de Pessoas emitirá os seguintes relatórios:
 - 6.4.1.1. Relação de funcionários classificados na avaliação de desempenho;
 - 6.4.1.2. Geração de subsídios ao processo de progressão funcional;

6.4.1.3. Levantamento das necessidades detectadas que envolvem ações: de capacitação e desenvolvimento, de qualidade de vida e de movimentação de funcionários;

6.4.1.4. Identificação das condições de trabalho desfavoráveis.

6.5. **QUINTA FASE:** consiste no “feedback” entre superior imediato e subordinados a respeito de seus desempenhos e condutas. Tem como objetivo principal a reorientação e/ou a estimulação de uma ou mais ações predeterminadas, visando alcançar o desempenho esperado.

VI - DO CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

7. O processo de avaliação de desempenho obedecerá ao cronograma de execução fixado anualmente pela Diretoria e aprovado, na forma do modelo apresentado a seguir:

FASE	MESES*												MESES*	
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV
Primeira	■	■	■	■										
Segunda				■			■			■				
Terceira												■		
Quarta													■	■
Quinta													■	■

(*) Os meses estão separados em duas colunas, representando as quinzenas.

7.1. A aplicação desta avaliação de desempenho aos novos funcionários do CRP SP ocorrerá após o encerramento do processo de avaliação de desempenho do Contrato de Experiência.

VII – DO SISTEMA INFORMATIZADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

8. O Sistema Informatizado terá a finalidade de operacionalizar a avaliação de desempenho de todo o CRP SP.

8.1. Os objetivos são:

8.1.1. Tornar mais rápido, eficaz e eficiente o processo de Avaliação de Desempenho;

8.1.2. Possibilitar acesso imediato aos dados das avaliações;

8.1.3. Otimizar a apuração e a consulta dos resultados das avaliações dos funcionários;

8.1.4. Analisar de forma sistêmica a Avaliação de Desempenho;

8.1.5. Facilitar o controle da avaliação de desempenho pela COAFI/Gestão de Pessoas do CRP SP.

9. A rede de computadores do CRP SP servirá para conectar os computadores com o Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho - SIADE.

- 9.1. A conexão propiciará ao SIADE obter os seguintes dados necessários à elaboração dos formulários personalizados para a realização do processo de avaliação de desempenho.
 - 9.1.1. Matrícula;
 - 9.1.2. Nome do funcionário;
 - 9.1.3. Cargo;
 - 9.1.4. Data de admissão;
 - 9.1.5. Nível-Padrão de enquadramento na Tabela Salarial, quando ocupante de cargo do PCCS;
 - 9.1.6. Superior imediato;
 - 9.1.7. Lotação (local de trabalho);
- 9.2. As informações contidas no banco de dados de pessoal devem estar continuamente atualizadas para que o processo de avaliação de desempenho esteja condizente com a realidade do CRP SP.
- 9.3. Ao final de cada período avaliativo deverão ser consolidados os resultados obtidos no processo de avaliação, em forma de relatórios, tabelas e gráficos sobre (1) desempenho individual do funcionário; (2) da Unidade Organizacional; e (3) do CRP SP como um todo.

VIII - DO CÁLCULO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

10. O FAD – Parte I – Perfil Profissional (Anexo 2) contempla 8 (oito) competências, sendo todas de preenchimento obrigatório e serão utilizados para o cálculo de pontos do Resultado Final da Avaliação de Desempenho - RFAD.
 - 10.1. Cada Definição de Conceito apresenta 5 (cinco) respostas pontuadas de 1 a 5. O total de pontos será o somatório do valor correspondente a cada resposta escolhida, e poderá variar de 8 a 40 pontos.

11. Cálculo das avaliações de desempenho:

CONDIÇÃO DO AVALIADO	PESO POR AVALIAÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO										
FUNCIONÁRIO	Superior Imediato – peso 3 (75%) Autoavaliação – peso 1 (25%)	$RFAD = \frac{3TP_{SI} + 1TP_{AA}}{4}$										
SUPERIOR IMEDIATO	Superior imediato – peso 2,5 (65%) Autoavaliação – peso 1 (25%) Subordinados – peso 0,5 (10%)	$RFAD = \frac{2,5TP_{SI} + 1TP_{AA} + 0,5MATP_{SUB}}{4}$										
ESCALA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>INTERVALO</th> <th>QUARTIL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RFAD ≥ 8 ≤ 16</td> <td>1º</td> </tr> <tr> <td>RFAD > 16 ≤ 24</td> <td>2º</td> </tr> <tr> <td>RFAD > 24 ≤ 32</td> <td>3º</td> </tr> <tr> <td>RFAD > 32 ≤ 40</td> <td>4º</td> </tr> </tbody> </table>	INTERVALO	QUARTIL	RFAD ≥ 8 ≤ 16	1º	RFAD > 16 ≤ 24	2º	RFAD > 24 ≤ 32	3º	RFAD > 32 ≤ 40	4º
INTERVALO	QUARTIL											
RFAD ≥ 8 ≤ 16	1º											
RFAD > 16 ≤ 24	2º											
RFAD > 24 ≤ 32	3º											
RFAD > 32 ≤ 40	4º											

Onde:

- RFAD = Resultado Final da Avaliação de Desempenho

- TP_{SI} = Total de Pontos do Formulário atribuído pelo Superior Imediato
- TP_{AA} = Total de Pontos do Formulário atribuído na Auto Avaliação.
- $MATP_{SUB}$ = Média Aritmética do Total de Pontos atribuído pelos subordinados avaliadores

11.1. Para o fechamento das notas para a composição do cálculo do Resultado da Avaliação de Desempenho – RFAD deverão ser consideradas as seguintes alternativas para o FUNCIONÁRIO AVALIADO:

- 11.1.1. Ausência de Auto Avaliação deverá ser utilizada com o total de pontos mínimos igual a 8 (oito) com peso 1 (um);
- 11.1.2. Ausência de Avaliação do Superior Imediato deverá ser utilizada a nota da Auto Avaliação com peso 3 (três) ou 2,5 (dois vírgula cinco);
- 11.1.3. Ausência de Avaliação do Subordinado deverá ser utilizada a nota do Superior Imediato com peso 0,5 (zero vírgula cinco);
- 11.1.4. Funcionário ausente do trabalho em período igual ou superior a 1/3 (um terço) do período definido para avaliação deverá ficar excluído do processo de Avaliação de Desempenho OU ser considerado o RFAD da última avaliação, se houver.

IX - DA ANÁLISE DOS RESULTADOS APRESENTADOS

12. Os resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho serão consolidados em forma de gráficos e relatórios analíticos e serão divulgados pelo CRP SP enfocando:
- 12.1. Os ocupantes de cargos no CRP SP;
 - 12.2. Unidade organizacional de lotação;
 - 12.3. Visão geral do desempenho funcional do CRP SP.
 - 12.4. Os Relatórios Analíticos serão individualizados e de conhecimento restrito para:
 - 12.4.1. A COAFI/Gestão de Pessoas, servindo de insumo para a gestão dos talentos humanos do CRP SP;
 - 12.4.2. Os superiores imediatos, apresentando o comportamento / desempenho do grupo sob sua responsabilidade;
 - 12.4.3. O funcionário, visando dar “feedback” para o seu crescimento profissional. (Anexo 5)
 - 12.5. Esta geração de informações, a cada novo período de avaliação, possibilitará ao CRP SP acompanhar, avaliar e ajustar o desempenho dos funcionários e das unidades organizacionais de forma sistemática.

X - DO CONTROLE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

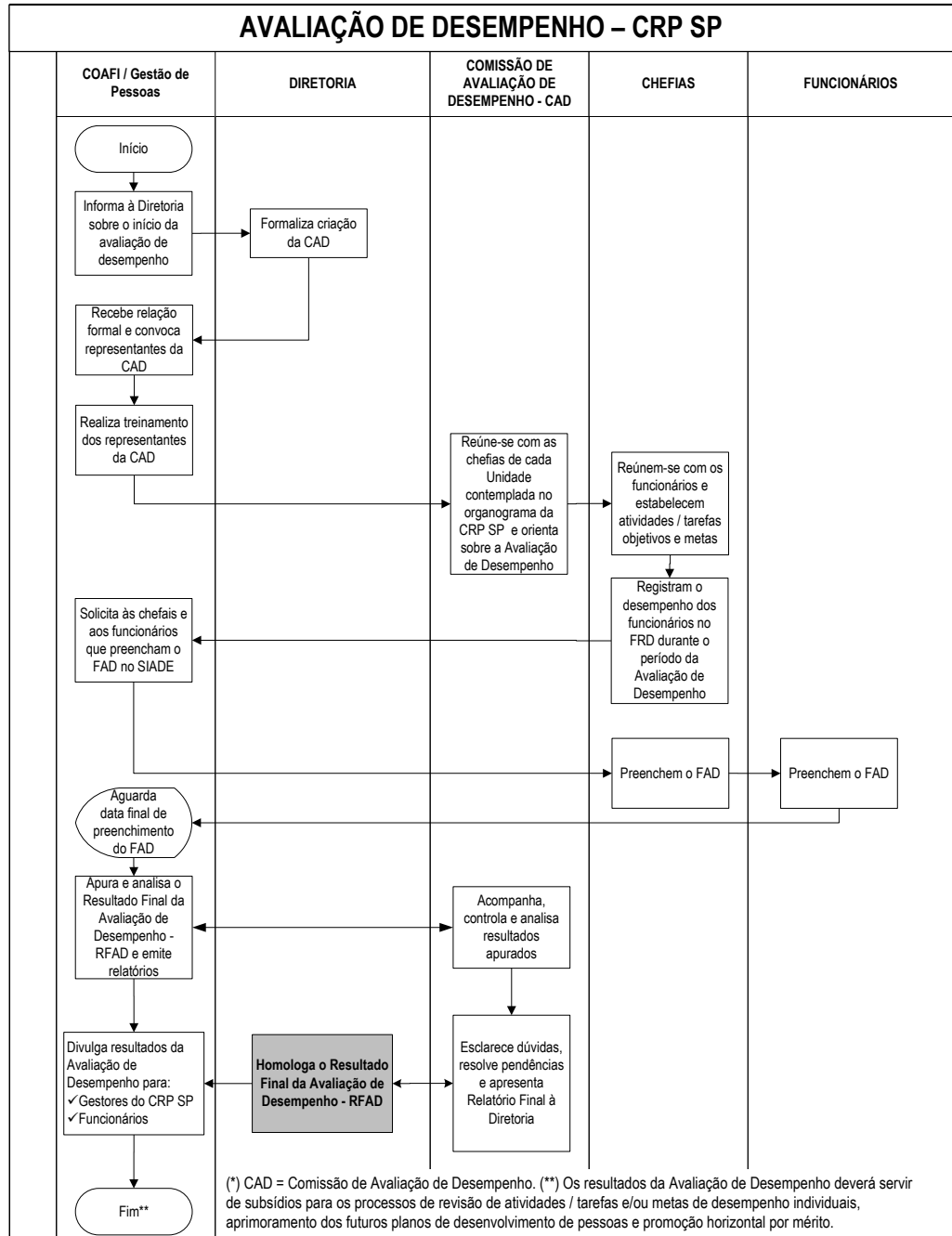
13. A gestão do processo de avaliação de desempenho do CRP SP será centralizada na COAFI/Gestão de Pessoas, a qual contará com uma Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD. (Anexo 1 – Procedimentos em forma de Fluxograma)
- 13.1. A CAD será composta de 1 (um) funcionário da COAFI/Gestão de Pessoas (membro da equipe responsável pelo processo de avaliação de desempenho), 2 (dois) representantes de cada Coordenadoria do CRP SP. A formação e indicação da CAD serão de responsabilidade da Diretoria.

- 13.2. A função da CAD será a de acompanhar e analisar o processo de avaliação de desempenho do CRP SP, atuando na resolução de conflitos e como instância de recursos, quando necessário.
- 13.3. Fazem parte do processo de Avaliação de Desempenho os seguintes instrumentos que deverão ser mantidos em total e absoluto sigilo o Catálogo de Competências e respectivas respostas que poderão ser utilizadas em avaliações de desempenho futuras.

XI - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

14. Os processos de avaliação e de apuração de resultados serão administrados pela COAFI/Gestão de Pessoas, sob a supervisão da Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD.
15. Quando ocorrer mudança de superior imediato ou de lotação de funcionário, por qualquer razão, deverão ser repassados, pela COAFI/Gestão de Pessoas, ao novo superior imediato, os documentos e as informações sobre a avaliação dos funcionários.
 - 15.1. Ocorrendo transferência de uma unidade organizacional para outra, antes do encerramento do período de avaliação, o funcionário será avaliado pelo superior imediato ao qual esteve subordinado pelo maior período a que se refere à avaliação.
16. Os funcionários que, no período de avaliação considerado, estiverem em gozo de auxílio maternidade ou afastados do serviço para tratamento de saúde terão a nota da última avaliação de desempenho repetida.
 - 16.1. No caso de se tratar da primeira avaliação de desempenho, deverá ser considerada apenas a nota da avaliação do superior imediato, referente aos três últimos meses de serviço, anteriores ao afastamento.
17. Os relatórios relativos aos resultados da avaliação de desempenho de cada funcionário serão do conhecimento restrito do funcionário e da COAFI/Gestão de Pessoas.
18. Os relatórios relacionados aos funcionários, com “não conformidade”, serão submetidos pela COAFI/Gestão de Pessoas à Diretoria para a aprovação / aplicação das medidas cabíveis.
19. Os demais relatórios serão encaminhados pela COAFI/Gestão de Pessoas às unidades organizacionais responsáveis pelas ações correspondentes.
20. Os casos não previstos neste Normativo de Pessoal deverão ser levados à consideração e decisão da Diretoria, previamente apreciados e com parecer conclusivo da COAFI/Gestão de Pessoas.

ANEXO 1 – PROCEDIMENTOS EM FORMA DE FLUXOGRAMA



ANEXO 2 - FORMULÁRIO DE REGISTRO DO DESEMPENHO - FRD

IDENTIFICAÇÃO:

Matrícula	Nome do Funcionário	Unidade Organizacional
Cargo / Ocupação		Superior imediato

PARTE I - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS x INDICADORES (ESTRATÉGICOS / UNIDADE):

Transcrição das: (1) competências da unidade de lotação do funcionário, no que couber, estabelecidas no Normativo de Administração que trata da ESTRUTURA ORGANIZACIONAL do CRP SP; e (2) indicador e meta definidos no Planejamento Estratégico e Plano de Ação Operacional da unidade de lotação, no que couber.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONAIS	INDICADOR ESTRATÉGICO	META	INDICADOR DA UNIDADE	META

➤ ATIVIDADE / TAREFA x INDICADOR INDIVIDUAL:

Estabelecimento das: (1) atividades / tarefas do funcionário; e (2) indicador e meta(s) da unidade e do funcionário, no que couber.

ATIVIDADES / TAREFAS INDIVIDUAIS		INDICADOR UNIDADE	INDICADOR INDIVIDUAL	META
DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE			

PARTE II - - ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO:

TRIMESTRE	ATIVIDADE / TAREFA		INDICADOR INDIVIDUAL	META	RESULTADO ALCANÇADO	ORIENTAÇÃO
	DESEMPENHO INDIVIDUAL	ORIENTAÇÃO				
1º						
2º						
3º						
4º						

ANEXO 3 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - FAD “MODELO PADRÃO”

Superior Imediato avaliando Subordinado

Autoavaliação

Funcionário Subordinado avaliando Superior Imediato

RECOMENDAÇÕES AO AVALIADOR:

Tomando por base os fatos relevantes identificados durante as duas primeiras fases do processo de avaliação de desempenho (objetivos e metas estabelecidos e acompanhamento do desempenho), além das descrições das atribuições por nível do cargo/ocupação e a observância dos deveres e obrigações contidos no Regulamento de Pessoal, atentando para as seguintes instruções:

- ✓ Ter em mente os requisitos e atribuições definidas como necessárias para o desempenho das atividades inerentes ao cargo / função.
- ✓ Ter conhecimento dos trabalhos solicitados e executados, a fim de identificar se estão sendo realizados conforme estabelecido;
- ✓ Ter capacidade de distinguir as causas que originaram dificuldades no desempenho, tais como: falta de conhecimento, falta de habilidade, falta de compromisso, necessidade de capacitação, condições ambientais inadequadas, condições dos equipamentos, dentre outras.
- ✓ Considerar que a avaliação não é o momento para ajustes de contas, nem para refletir simpatias ou antipatias pessoais, o que só levaria a incoerências. Trata-se do registro do desempenho funcional de alguém, sob orientação, em um determinado momento.

IDENTIFICAÇÃO

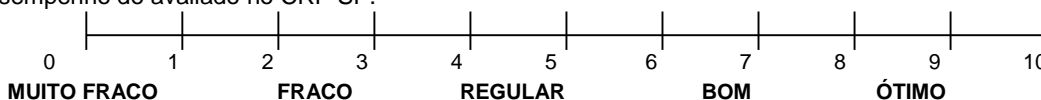
Matricula	Nome do Funcionário	Cargo
Unidade Organizacional		Superior imediato

PARTE I – PERFIL PROFISSIONAL

1. Assinale com um X, uma dentre as 5 (cinco) **respostas** para cada uma das competências definidas a seguir. Cada Definição de Competência deverá ter, obrigatoriamente assinalada, somente uma resposta, ou seja, aquela mais adequada ao desempenho do funcionário avaliado.

DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA	RESPOSTA
1 <i>Realiza suas obrigações e deveres com presteza e seriedade, no tempo determinado.</i>	<input type="checkbox"/> Algumas vezes apresenta pouca segurança na realização de tarefas. <input type="checkbox"/> Suas atividades são realizadas em sua maioria sem segurança e fora do tempo. <input type="checkbox"/> Suas tarefas são realizadas, em sua maioria, com total segurança. <input type="checkbox"/> Suas tarefas são realizadas com segurança e presteza. <input type="checkbox"/> Sempre cumpre com suas obrigações e deveres de forma eficaz
2 <i>Capacidade de se adaptar com facilidade a situações novas e/ou pressão de trabalho e assimilar rapidamente mudanças de qualquer natureza, encarando-as com naturalidade e boa vontade.</i>	<input type="checkbox"/> Possui grande dificuldade de se adaptar a novas situações e/ou pressão de trabalho. <input type="checkbox"/> Geralmente tem dificuldades de se adaptar a novas realidades de trabalho. <input type="checkbox"/> Adapta-se a novas situações de trabalho de forma satisfatória, encarando-as com alguma resistência. <input type="checkbox"/> Demonstra boa capacidade de adaptação a novas situações de trabalho. <input type="checkbox"/> Adapta-se a novas situações com muita facilidade, mantendo uma postura muito tranquila seja diante dos novos desafios ou dificuldades que surgem.
3 <i>Obrigações de responder pelas próprias ações pressupondo que as mesmas se apóiam em razões ou motivos.</i>	<input type="checkbox"/> Não assume as responsabilidades de seus atos, sendo pouco cuidadoso nas suas atividades. <input type="checkbox"/> Sua cautela nas atividades exercidas e a responsabilidade no trabalho deixam a desejar. <input type="checkbox"/> Algumas vezes assume as suas responsabilidades, sendo precavido nas suas atividades. <input type="checkbox"/> Frequentemente assume as responsabilidades do seu trabalho, sendo solícito naquilo que faz. <input type="checkbox"/> É extremamente responsável e cuidadoso nas suas atividades, assumindo inteiramente seus atos.
4 <i>Habilidade para atuar sobre as causas dos problemas antes que eles aconteçam.</i>	<input type="checkbox"/> Possui pouca proatividade agindo, na maioria das vezes, quando os problemas já ocorreram. <input type="checkbox"/> Possui dificuldades em atuar sobre as causas dos problemas, para evitá-los. <input type="checkbox"/> Sua habilidade permite evitar os problemas antes que eles aconteçam. <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes, atua de forma a evitar a existência de problemas. <input type="checkbox"/> Sempre age de forma proativa, evitando a ocorrência de problemas.
5 <i>Capacidade de obter rendimentos normais em situações de pressão mantendo estabilidade mental e emocional.</i>	<input type="checkbox"/> É explosivo, sendo que, em situações de pressão, seu rendimento cai substancialmente. <input type="checkbox"/> Algumas vezes demonstra capacidade de se controlar emocionalmente, mas geralmente seu rendimento cai diante de alguma crise. <input type="checkbox"/> Possui equilíbrio emocional satisfatório, com algumas interferências na qualidade de seus serviços em situações de pressão. <input type="checkbox"/> Normalmente é tranquilo, sem comprometer a qualidade de seus serviços mesmo em momentos de crise. <input type="checkbox"/> Demonstra grande equilíbrio emocional, mantendo-se estável e com a mesma qualidade de execução de suas tarefas mesmo em situações difíceis.
6 <i>Grau de conhecimento dos elementos teóricos e práticos necessários à compreensão e execução de todas as fases do trabalho.</i>	<input type="checkbox"/> Constantemente necessita de explicações para executar suas tarefas. <input type="checkbox"/> Demonstra pouco conhecimento das tarefas que estão sob sua responsabilidade. <input type="checkbox"/> Muitas vezes demonstra satisfatório conhecimento de suas tarefas. <input type="checkbox"/> Domina bem suas tarefas e as executa com precisão. <input type="checkbox"/> Possui grande domínio dos trabalhos que lhe são confiados, executando-os de forma objetiva e eficaz.
7 <i>Avalia a seriedade e a ética profissional na execução do trabalho, considerando o respeito aos princípios e normas do CRP SP.</i>	<input type="checkbox"/> Seus objetivos e interesses estão divergentes com os do CRP SP. <input type="checkbox"/> Realiza suas atividades sem comprometer-se com o CRP SP. <input type="checkbox"/> Demonstra imparcialidade com os interesses do CRP SP. <input type="checkbox"/> É dedicado ao trabalho e preocupa-se em zelar pelo CRP SP. <input type="checkbox"/> É fiel aos interesses do CRP SP, identificando-se com os objetivos definidos.
8 <i>Escolhe de forma ponderada, segura e inovadora, alternativas, analisando a oportunidade e a viabilidade da decisão, empenhando-se em implementá-las.</i>	<input type="checkbox"/> É indeciso e dependente nos momentos de tomadas de decisão. <input type="checkbox"/> Raramente toma decisões, mostrando-se muitas vezes dependente e incapaz de encontrar alternativas para os problemas que surgem. <input type="checkbox"/> Algumas vezes toma decisões acertadas. <input type="checkbox"/> É eficaz nas tomadas de decisões, escolhendo alternativas, de forma ponderada, segura e inovadora, analisando a oportunidade e a viabilidade de suas aplicações, empenhando-se em implementá-las. <input type="checkbox"/> É muito eficaz nas tomadas de decisões, escolhendo alternativas, de forma ponderada, segura e inovadora, analisando a oportunidade e a viabilidade de suas aplicações, e geralmente as implementa.

2. **GRAU DE DESEMPENHO:** numa escala de "0 a 10" assinale com um círculo o grau que corresponde ao desempenho do avaliado no CRP SP.



PARTE II-A – RECOMENDAÇÕES DO SUPERIOR IMEDIATO PARA O SUBORDINADO

➤ NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

Indique ou sugira a necessidade ou oportunidade de investimento, relacionada ao desempenho ou potencial do funcionário. Alguns programas já estão descritos para a escolha e outros podem ser acrescentados.

Relacionamento Interpessoal

Desenvolvimento Gerencial

Habilidade Verbal ou Comunicabilidade

Conhecimento de Informática

Aperfeiçoamento Técnico

Outros: _____

Qual(is): _____

➤ ASPECTOS A SEREM TRABALHADOS.

Caso o superior imediato ou o próprio funcionário perceba a existência de fatores que estejam interferindo no desempenho, indicar os focos a serem trabalhados e/ou apresente os pontos fortes:

➤ POTENCIAL PARA OUTRAS ATIVIDADES.

Caso o funcionário apresente potencial para o exercício de outras funções / atividades, indique-as:

➤ AÇÕES RECOMENDADAS.

Indicar as ações recomendadas para a melhoria do desempenho do funcionário no CRP SP.

PARTE II-B – RECOMENDAÇÕES DO SUBORDINADO

➤ PARA SI PRÓPRIO

Indique ou sugira a necessidade ou oportunidade de investimento, relacionada ao seu desempenho ou potencial. Alguns programas já estão descritos para a escolha e outros podem ser acrescidos.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Relacionamento Interpessoal | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento Gerencial |
| <input type="checkbox"/> Habilidade Verbal ou Comunicabilidade | <input type="checkbox"/> Conhecimento de Informática |
| <input type="checkbox"/> Aperfeiçoamento Técnico | <input type="checkbox"/> Outros: _____ |

➤ PARA O SUPERIOR IMEDIATO

AFIRMAÇÃO	- - -	- -	-	+	+ +	+ + +
	Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
1. No CRP SP, os Gestores de modo geral, incluindo o da minha Unidade, praticam o que pregam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Recebo <i>feedback</i> do Gestor de minha Unidade sobre o resultado do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Percebo que o Gestor de minha Unidade está sempre aberto à inovação na forma de execução dos trabalhos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Na minha Unidade o superior imediato proporciona condições adequadas para a realização dos trabalhos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Na minha Unidade o superior imediato proporciona / disponibiliza condições e informações para uma entrega eficaz para a realização dos trabalhos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Na minha Unidade o Gestor promove ações que assegura o equilíbrio nas relações intra e interpessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As ações tomadas pelo meu Gestor asseguram positivamente a imagem da minha Unidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O Gestor de minha Unidade toma decisões baseadas em fatos concretos e argumentos técnicos e não em pré-julgamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. O Gestor de minha Unidade toma medidas/ações que garantam e ou aumentam a efetividade da equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. O Gestor da minha Unidade orienta sobre as metas que nossa área tem que cumprir, acompanha o desenvolvimento dos trabalhos fornecendo <i>feedback</i> / informações que garantam a efetividade das entregas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Utilize o campo abaixo para escrever seus comentários (críticas, sugestões e elogios) a respeito dos itens acima (opcional).

**PARTE III – AVALIAÇÃO DO “PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO”
(PREENCHIMENTO OPTATIVO)**

- Marque com o X o nível em que você considera que se verificou cada ocorrência em relação ao processo de Avaliação de Desempenho.

Observe que satisfatoriedade significa não haver nem falta nem excesso de ocorrência, indicando, por exemplo, o nível 10, estará se considerando o máximo de perfeição (não houve nem falta nem excesso).

Visando um melhor entendimento de sua avaliação, justifique os itens cuja avaliação foi abaixo de 5 (cinco).

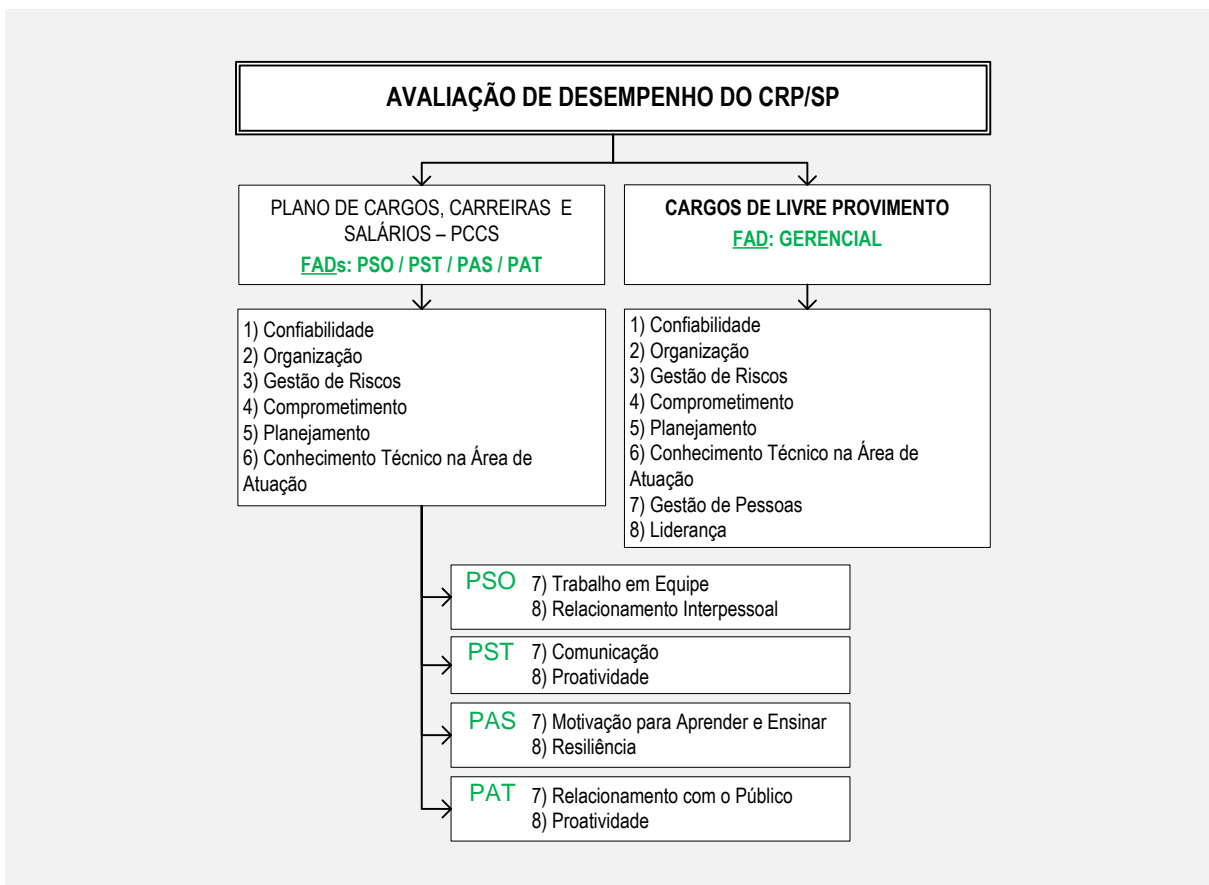
OCORRÊNCIA	NÍVEL									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - SATISFATORIEDADE DO TREINAMENTO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO QUE DIZ RESPEITO A:										
a) Clareza das informações										
b) Qualidade de informação										
c) Tempo para discussão										
2 - SATISFATORIEDADE DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - FAD NO QUE DIZ RESPEITO A:										
a) Clareza das informações										
b) Quantidade de informações										
c) Instruções de preenchimento										
d) Compreensão das metas individuais										
e) Interação com o Superior Imediato										
3 - SATISFATORIEDADE DO ATENDIMENTO DA COAFI/GESTÃO DE PESSOAS E CAD NO QUE DIZ RESPEITO A:										
a) Disponibilidade para esclarecer dúvidas										
b) Disponibilidade para intervir no processo quando solicitado										
c) Flexibilidade para ouvir críticas e sugestões										
d) Eficiência quanto o efetivo controle das ações										

- Escreva resumidamente os aspectos de sua participação no processo de avaliação de desempenho que contribuíram positivamente e os que contribuíram negativamente para os resultados de desempenho alcançados por você no período. Indique medidas que possam ajudá-lo a melhorar no próximo período para sua vida funcional no CRP SP.

ASPECTOS DA SUA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO		MEDIDAS NECESSÁRIAS
POSITIVOS	NEGATIVOS	

ANEXO 4 - COMPETÊNCIAS PARA COMPOSIÇÃO DOS FORMULÁRIOS

As competências a serem utilizadas para a composição dos Formulários de Avaliação de Desempenho – FADs estão apresentadas a seguir:



COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
CONFIABILIDADE	Inspira confiança na forma profissional como executa as atividades / tarefas no ambiente organizacional.
ORGANIZAÇÃO	Sistematiza e programa o trabalho, agindo ordenadamente, visando atingir os objetivos propostos com economia de tempo e de recursos.
GESTÃO DE RISCO	Identifica, monitora e controla os riscos que podem exercer influências positivas ou negativas ao CRP SP.
COMPROMETIMENTO	Realiza suas obrigações e deveres com presteza e seriedade, no tempo determinado, respondendo pelas próprias ações, pressupondo que as mesmas se apoiam em razões/motivos fundamentados.
PLANEJAMENTO	Determina a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado, de forma organizada.
CONHECIMENTO TÉCNICO NA ÁREA DE ATUAÇÃO	Conhece os elementos teóricos e práticos necessários à compreensão e execução de todas as fases do trabalho.
GESTÃO DE PESSOAS	Administra pessoas oferecendo apoio técnico na realização do trabalho com foco nos resultados a serem alcançados.
LIDERANÇA	Influencia e conduz o grupo de trabalho fazendo com que suas ideias e orientações sejam espontaneamente aceitas.
TRABALHO EM EQUIPE	Colabora, coopera e ajuda os colegas de trabalho, preocupando-se com o crescimento profissional e o alcance dos objetivos da equipe.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Trata as pessoas, independente do nível hierárquico, profissional ou social, influenciando construtivamente e demonstrando compreensão, tolerância e respeito à individualidade.
COMUNICAÇÃO	Expressa ideias e argumentos de forma lógica e objetividade, por escrito e oralmente.
PROATIVIDADE	Propõe soluções e sugestões para a melhor execução dos trabalhos – de sua alçada e fora dela – de forma independente, e de resolver problemas, possuindo habilidade para atuar sobre suas causas antes que eles aconteçam.
MOTIVAÇÃO PARA APRENDER E ENSINAR	Apresenta abertura pessoal para aprender e repassar conhecimento continuamente.
RESILIÊNCIA	Lida com problemas, supera obstáculos ou resiste à pressão de situações adversas do ambiente de trabalho com controle emocional.
RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO	Elabora e executa soluções compatíveis com as demandas dos clientes internos e/ou externos.

ANEXO 5 – RESULTADO INDIVIDUAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

PREZADO(A) -----,

A Avaliação de Desempenho deve ser vista como instrumento de gestão que permite ajustar procedimentos e ações no contexto organizacional em busca de resultados que depende direta ou indiretamente da atuação de cada um como Funcionário do CRP SP.

➤ A nota apresentada a seguir é o resultado avaliativo do seu desempenho funcional no contexto de trabalho do CRP SP.

RESULTADO FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - RFAD	Posição Geral de Resultado Padrão para a AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
	INTERVALO	QUARTIL
XX,XX	RFAD $\geq 8 \leq 16$	1º
	RFAD $> 16 \leq 24$	2º
	RFAD $> 24 \leq 32$	3º
	RFAD $> 32 \leq 40$	4º

➤ Para que você possa conhecer e se balizar para o próximo período de avaliação é apresentado no quadro a seguir os pontos relevantes a serem mantidos e os pontos a serem desenvolvidos, representado pelos valores mínimo e máximo (média dos pontos: 1, 2, 3, 4 e 5) atribuídos a cada uma 8 (oito) COMPETÊNCIAS, constante dos Formulários de Avaliação de Desempenho – FADs, indicado nas suas avaliações:

COMPETÊNCIA(S) A SER(EM) MANTIDA(S): Média ≥ 4	COMPETÊNCIA(S) A SER(EM) MELHORADA(S): Média $\geq 1 \leq 4$
---	---
---	---
---	---

O resultado apurado neste Processo de Avaliação de Desempenho deverá subsidiar: (1) o processo de gestão administrativa e de Pessoas; (2) a análise das condições de trabalho no CRP SP; e (3) elaboração de plano de capacitação e desenvolvimento.

São Paulo-SP, xx de xxxxxxxx de 20xx.

COAFI/Gestão de Pessoas / CAD

RESPONSABILIDADE TÉCNICA

O Normativo de Pessoal – Avaliação de Desempenho foi elaborado pela

Equipe de Consultoria da:



Em parceria com o CRP SP.