INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 003/2017 - CAU/RJ, DE 14 DE FEVEREIRO DE 2017.

Institui o Sistema de Avaliação de Desempenho - SAD, no âmbito do CAU/RJ.

Considerando o artigo 35 da Lei nº 12.378/2010, que confere ao Presidente do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio de Janeiro – CAU/RJ a atribuição de cuidar das questões administrativas do CAU;

Considerando o art. 145 do Regimento Interno do CAU/RJ, que determina que o Conselho deve dispor de um "Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS, sistematicamente atualizado, bem como de Regulamento para a sua operacionalização";

Considerando a Instrução Normativa nº 010/2015, de 17 de dezembro de 2015, que instituiu a Política de Cargos e Salários - PCS, no âmbito do CAU/RJ;

Considerando a previsão de realização da avaliação anual de desempenho, destinada a medir o desempenho dos servidores públicos, no exercício das atividades do cargo efetivo, constante do item 10 da PCS;

RESOLVE:

Art. 1º. Instituir o Sistema de Avaliação de Desempenho - SAD, no âmbito do CAU/RJ.

Art. 2º. Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua assinatura.

Rio de Janeiro, 14 de fevereiro de 2017.

Jerônimo de Moraes Neto
Arquiteto e Urbanista
Presidente do CAU/RJ

CDB - ASSJUR

2016

Do Sistema de Avaliação de Desempenho

CAU-RJ

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. DA APRESENTAÇÃO DO SAD

A Avaliação de Desempenho é o instrumento formal pelo qual se efetua uma apreciação sistemática da atuação de um determinado servidor, mediante o trabalho executado, considerando seus conhecimentos, suas aptidões e outras habilidades necessárias à boa execução de suas atividades, acompanhando o trabalho quanto à consecução dos objetivos propostos aos servidores e dando-lhes o devido feedback.

Para tanto, a avaliação deve ser feita sobre o desempenho do indivíduo como servidor e não seus atributos como pessoa.

As Chefias, responsáveis pela Avaliação do Desempenho, irão exercitar suas habilidades de forma mais efetiva, no que se refere ao relacionamento interpessoal, à participação e à liderança na solução de problemas e na tomada de decisões, a partir da definição de premissas e critérios e de treinamento que orientem a formação gerencial, o que possibilitará detectar os desvios porventura existentes e, com isso, proceder-se aos ajustes necessários.

A Avaliação de Desempenho irá sinalizar a necessidade de programas de treinamento que ofereçam o suporte teórico/comportamental ao desempenho de papéis, por meio do aumento de conhecimentos e habilidades, sanando deficiências no desempenho, despertando o reconhecimento sobre a importância de conhecimentos teóricos e experiências práticas anteriores.

Além disso, os resultados obtidos na Avaliação de Desempenho são um dos elementos utilizados para subsidiar a identificação dos servidores melhor qualificados para a Progressão Funcional.

2. DO QUE É O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD?

O Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) é um conjunto de ações que permite a mensuração dos resultados de trabalhos desenvolvidos e a identificação das potencialidades e das deficiências de cada servidor, para propiciar a adoção de providências com vistas à melhoria e o aperfeiçoamento do desempenho futuro.

3. DOS CONCEITOS UTILIZADOS NO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SAD

Para melhor compreensão do exposto no SAD, estão a seguir apresentados os principais conceitos e a forma como os mesmos foram utilizados:

- **Cargos de Nível Superior** – são aqueles cujos ocupantes possuem atribuições especializadas de natureza diversa.

- **Cargos de Nível Administrativo** – são aqueles cujos ocupantes possuem atribuições administrativas de natureza específica.
- **Cargos de Nível Técnico** – são aqueles cujos ocupantes possuem atribuições técnico/operacionais de natureza variada.

4. DA METODOLOGIA

A metodologia utilizada procura contemplar a dinâmica do processo de gerência do desempenho, cobrindo o período de 01 (um) ano.

Abrange 03 (três) 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.

As 03 (três) fases são:

1. Registro dos fatos relevantes no **Formulário de Acompanhamento do Desempenho (FAC)**;
2. Preenchimento da Avaliação no **Formulário de Avaliação de Desempenho (FAD);**
3. Momento do envio do FAD preenchida, ao setor responsável pelo controle.

Esta metodologia tem como características básicas a universalidade, a continuidade, a periodicidade, a flexibilidade e a consistência, conforme se segue:

- **Universalidade** – o processo de Avaliação de Desempenho deve alcançar a totalidade dos servidores da Organização;
- **Continuidade** – o processo de Avaliação de Desempenho não se resume em um momento dedicado ao preenchimento de um formulário em determinada época do ano, totalmente desvinculado dos compromissos de trabalho supostamente assumidos. Estabelece critérios de acompanhamento e de avaliação periódica dos resultados apresentados. Assim, a chefia poderá saber, a qualquer momento, se o desempenho está orientado para o foco e as expectativas previstas;
- **Periodicidade** – deverão ser estabelecidos prazos máximos para cada fase de acompanhamento do desempenho, com vistas à análise dos trabalhos em andamento ou concluídos;
- **Flexibilidade** – os critérios devem ser flexíveis, opondo-se aos padrões de rigidez dos métodos tradicionais;
- **Consistência** – os servidores não devem ser avaliados segundo parâmetros rígidos, previamente fixados, e sim em face dos resultados individuais obtidos que guardem coerência com as metas da Organização e do local onde trabalham.

O que diferencia este novo método dos demais modelos de Avaliação de Desempenho é a adoção de conceitos que permitem determinar padrões de desempenho. A opção por este modelo de conceitos, sem o prévio conhecimento dos valores de pontuação, estimula os avaliadores a realizarem a avaliação sem preconceber o que é bom ou ruim, o que torna, portanto, a avaliação coerente com a realidade do desempenho, principalmente, em decorrência da obrigatoriedade de leitura, assimilação e escolha, dentre os diversos conceitos, o mais adequado ao desempenho profissional do avaliado naquela situação.

4.1. DO CÁLCULO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sugestão de 05 possibilidades de avaliação exigindo posicionamento do avaliador:

Nota E para quem está abaixo das expectativas
Nota D para quem atende parcialmente as expectativas
Nota C para que atende as expectativas de forma satisfatória
Nota B para quem atende plenamente as expectativas
Nota A Supera as expectativas

- ✓ A avaliação não é um ato momentâneo - envolve um processo de observação, acompanhamento de performance e a mensuração de fatos observáveis.

O FAD possui 08 (oito) competências para cada cargo, sendo que, em cada uma delas há até 09 (nove) conceitos diferentes de desempenho, variando de 0,0 (zero) pontos a 10,0 (dez) pontos.
A nota do FAD, que fará parte do cálculo do resultado da avaliação, será o somatório do valor correspondente a cada frase escolhida, e poderá variar de 0 a 5 decimais de pontos.

O cálculo da avaliação de desempenho de cada servidor será a nota atribuída pelo Chefe Imediato

$$RF = TP_{CI}$$

Onde:

RF = Resultado Final da avaliação de desempenho
TP_{CI} = Total de Pontos do Formulário Atribuídos pelo Chefe Imediato

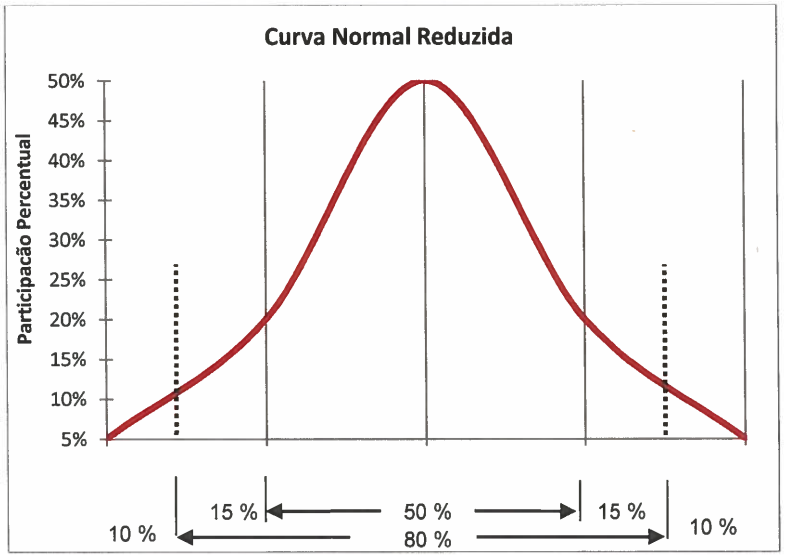
O Resultado Final da avaliação de desempenho (RF) será utilizado como subsídio para a Progressão Funcional dos servidores.
A partir de 2018 será incluído no cálculo para o resultado final da avaliação de desempenho o resultado da performance do CAU/RJ, **que terá peso 1 (um) e a avaliação das Chefias peso 2 (dois).** O resultado da performance será medido através do resultado obtido no Gespública e/ou o desempenho das gerências/assessorias através de indicadores para cada área.

4.2. DOS PADRÕES DE DESEMPENHO

O resultado da avaliação de desempenho - R_{AD} de cada servidor indicará uma posição geral de desempenho estabelecida na escala conceitual classificatória, a ser definida a cada período de avaliação.

Para a definição da escala conceitual, será elaborada uma Curva Normal Reduzida, com três desvios padrões, estabelecidos em 50%, 30% e 20%.

O gráfico a seguir, apresenta, a partir de uma distribuição normal e a contar de cada lado da Mediana, o segundo desvio padrão (2σ), correspondente a 15% e o terceiro desvio padrão (3σ), correspondente a 10%, conforme mostra o gráfico a seguir:



Dessa forma, os resultados obtidos na avaliação de desempenho, em pontos, serão dispostos na Escala Conceitual, conforme representação a seguir, que será composta pelos valores:

- Menor Nota;
- Limites do segundo desvio padrão;
- Limites do primeiro desvio padrão;
- Maior Nota.

10%	**15%**	**50%**	**15%**	**10%**
Abaixo	**Parcial**	**Regular**	**Atende**	**Supera**

Os Padrões de Desempenho, a serem utilizados no Sistema de Avaliação de Desempenho, foram separados em intervalos de pontuação que representam uma escala numérica.

PADRÕES DE DESEMPENHO
Abaixo do esperado
Atende parcialmente
Atende satisfatoriamente
Atende plenamente ao esperado
Supera o esperado

O atingimento do padrão ideal de desempenho pode não ocorrer facilmente, portanto, faz-se necessário alguns esclarecimentos a esse respeito. A tabela abaixo traz alguns indícios de quais fatores podem ter influenciado os resultados obtidos frente à Distribuição Normal Reduzida.

Escala de Desempenho	Percentual de distribuição	Indícios
Muito Fraco	> 5%	◆ Falhas no processo de seleção do servidor para o Cargo; ◆ Falhas de desenvolvimento profissional; ◆ Falhas de aperfeiçoamento e atualização; ◆ Falhas de estimulação (motivação); ◆ Falhas de aplicação da avaliação; ◆ Dificuldades de adaptação do servidor; ◆ Dificuldades cognitivas do avaliador; ◆ Rigidez dos avaliadores.
Fraco	> 20%	◆ Ocorrência do Efeito Halo*; ◆ Os mesmos indícios da escala anterior, apenas em menor grau.
Regular	> 50%	◆ Ocorrência do Efeito Halo; ◆ Ocorrência do Efeito Tendência Central**; ◆ Não comprometimento dos avaliadores com o sistema.
Boa Performance	> 20%	◆ Ocorrência do Efeito Halo; ◆ Os mesmos indícios da escala seguinte, apenas em menor grau.
Ótima Performance	> 5%	◆ Desenvolvimento do corpo funcional; ◆ Motivação forte; ◆ Estimulação forte produzindo efeitos; ◆ Maturidade técnica crescente; ◆ Aparato cognitivo acima da média; ◆ Benevolência dos avaliadores.

***Efeito Halo – é a possibilidade de que a avaliação de um item possa interferir no julgamento sobre outros fatores, contaminando o resultado geral.**
****Efeito Tendência Central – é a possibilidade de que o avaliador deixe de atribuir notas muito baixas para não prejudicar o avaliado, ou muito altas, para não ter que justificá-las no futuro.**

4.3. DA ANÁLISE DOS RESULTADOS APRESENTADOS

Os resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho serão consolidados em forma de gráficos e relatórios analíticos.

Os Gráficos apresentarão o Resultado Final (RF) estabelecido na Escala Conceitual (muito fraco etc.) e serão divulgados pela organização considerando:

- Por Carreira/Cargo;
- Global – todo o CAU-RJ. Apresentando o resultado da Avaliação de Desempenho por lotação.

Os Relatórios Analíticos serão individualizados e de conhecimento **restrito** para:

- A Gerência Administrativa servindo de insumo para o Sistema Integrado de Recursos Humanos;
- Os Gerentes, apresentando o comportamento/desempenho do grupo sob sua responsabilidade.

Para que o servidor receba uma dessas promoções, deverá, além de preencher os requisitos de classificação, concorrer com os demais candidatos habilitados ao **número de vagas disponibilizadas pela Organização**.

5. DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade técnica pelo processo de Avaliação de Desempenho deve pertencer à Gerência Administrativa, que manterá a coordenação, supervisão e controle do Sistema, em articulação com as demais áreas da Organização.

Os bons resultados da Avaliação de Desempenho serão de responsabilidade de cada avaliador e do uso adequado do instrumental disponibilizado.

Deverá ser emitida uma Instrução Normativa pelo Presidente do CAU/RJ, colocando o primeiro Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) em vigor.

6. DAS SIGLAS

AV – Avaliação de Desempenho.
RH – Recursos Humanos
SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho
FAC – Formulário de Acompanhamento do Desempenho
FAD – Formulário de Avaliação de Desempenho
PCS – Política de Cargos e Salários

DO MANUAL DE AVALIAÇÃO

1. DA APRESENTAÇÃO

O Manual de Avaliação contempla as instruções e esclarecimentos do modelo de Avaliação de Desempenho. Sua eficácia dependerá da compreensão dos servidores envolvidos, sendo indispensável que **todos** - tanto os avaliadores como os avaliados - tenham conhecimento desse manual para garantir a segurança adequada à realização do processo.

Para tanto, a avaliação deve ser feita sobre o desempenho do indivíduo como servidor e não seus atributos como pessoa ou relações interpessoais.

A utilização deste modelo de Avaliação de Desempenho requer transparência das decisões, comprometimento com os resultados preestabelecidos e a apuração do desempenho apresentado.

2. DO INSTRUMENTAL

A avaliação prevê a utilização de 02 (dois) formulários com finalidades distintas: **Formulário de Acompanhamento do Desempenho** – FAC, destinado ao registro de anotações diversas sobre o desempenho do servidor durante o período de avaliação, e **Formulário de Avaliação de Desempenho** – FAD, o qual se constitui no único instrumento válido para formalizar/registrar o desempenho do servidor.

A avaliação prevê o emprego de formulários FAD com diferenciações que contemplem aspectos que se referem a conhecimentos, habilidades, comportamentos e resultados observáveis no trabalho.

Quem Avalia – A responsabilidade da Avaliação de Desempenho (AV) será:

- Do **Chefe Imediato**, quando o avaliado ocupar Cargo ou Função de Confiança;

O **Chefe Imediato** é o servidor que chefia/dirige/coordena/supervisiona ou que responde por um grupo de servidores subordinados, distribuindo tarefas, observando e orientando as ações no local de trabalho, bem como verificando os resultados.

Quando ocorrer mudança de chefia, por qualquer razão, deverão ser repassados ao novo Chefe Imediato, os documentos e as informações sobre a avaliação dos servidores subordinados.

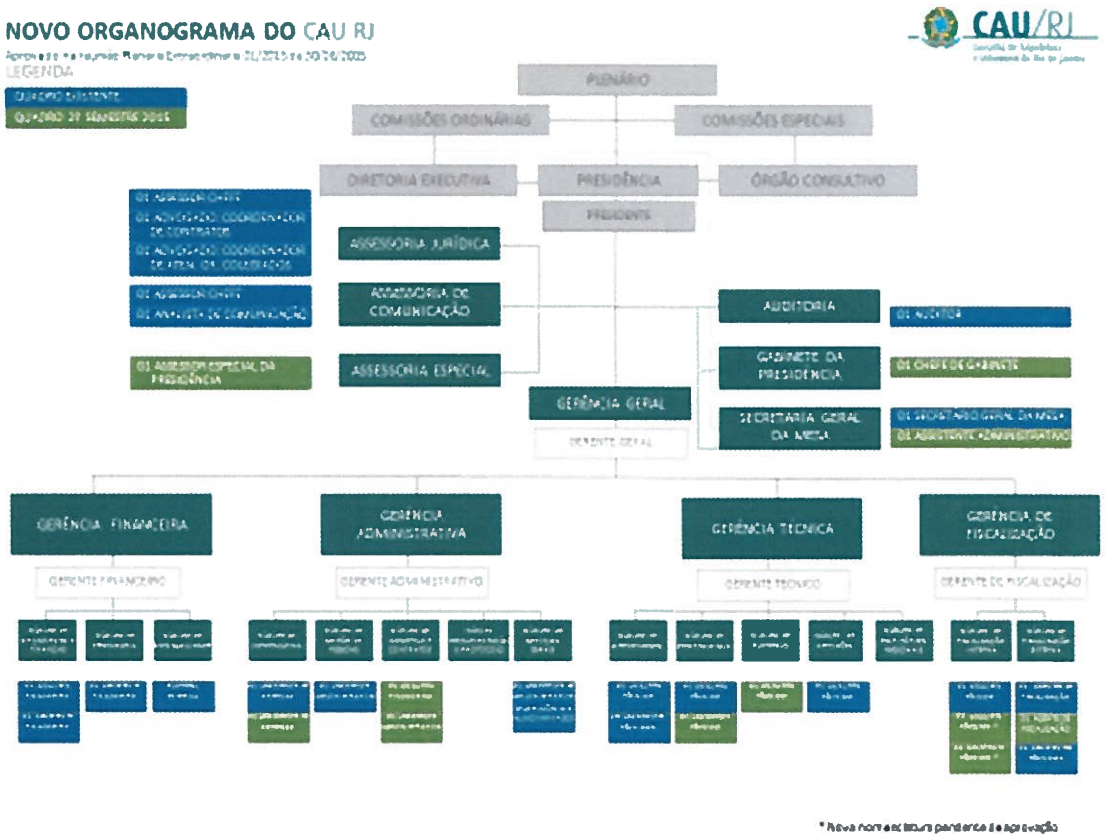
É importante ressaltar que o Chefe Imediato deverá ter o foco no comportamento/desempenho que o servidor realmente apresenta e não, naquele que o chefe imagina ou deseja.

- **Auto Avaliação** – feita pelo próprio servidor.

O instrumento a ser utilizado na Auto-Avaliação será o FAD.

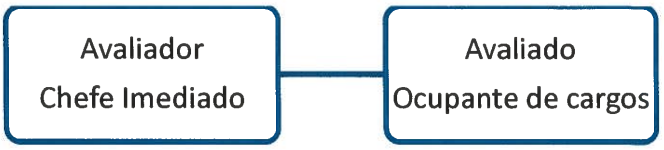
A finalidade da Auto-Avaliação será permitir ao servidor demonstrar a visão que tem de si mesmo como profissional e consequentemente, confrontar com a visão do Chefe Imediato. Frequentemente, a escolha de uma alternativa não quer dizer que a outra não ocorra, porém só deverá ser assinalada aquela que **mais** caracteriza o seu comportamento/desempenho.

O organograma abaixo apresenta a cadeia de comando do CAU/RJ.



Em geral, os chefes de nível hierárquico imediatamente superior são os responsáveis pela avaliação dos localizados no nível hierárquico imediatamente inferior.

Cargos compostos do CAU/RJ



Podem acontecer casos em que o avaliador e o avaliado não trabalhem no mesmo espaço físico. Tal fato, não implica mudança na sistemática, pois o avaliador, mesmo à distância, possui mecanismos que possibilitam observar o desempenho do avaliado e orientá-lo.

3. DO PERÍODO DE AVALIAÇÃO

O desempenho do servidor deve ser continuamente acompanhado pelo avaliador para que seus pontos fortes sejam reforçados e os insuficientes corrigidos e a avaliação seja realizada com maior precisão.

A Avaliação de Desempenho do CAU/RJ será semestral e abrangerá o período de 1° de Março a 31 de Agosto do ano vigente, e de 01 de Setembro a 28 de Fevereiro (ou 29 de fevereiro).

O processo de Avaliação de Desempenho compreenderá 03 (três) fases distintas:

1ª fase	Registro dos fatos relevantes no Formulário de Acompanhamento do Desempenho – FAC.
2ª fase	Preenchimento da Avaliação no Formulário de Avaliação de Desempenho – FAD.
3ª fase	Momento do envio da FAD preenchida, a Gerência Administrativa.

O processo avaliativo dos servidores do CAU/RJ obedecerá ao seguinte cronograma de execução:

ATIVIDADE	JA	FE	MA	AB	MA	JU	JL	AG	ST	OU	NO	DE
Registro dos fatos relevantes no "Formulário de Acompanhamento de Desempenho – FAC".												
Preenchimento do "Formulário de Avaliação de Desempenho – FAD".												
Envio do FAD preenchida à Gerência Administrativa												

Observe, no cronograma acima, que as 2ª e 3ª fases do processo vão ocorrer simultaneamente com a 1ª fase do período subsequente.

4. DA DISTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação funcionará da seguinte forma: a GADM será responsável pelo envio dos Formulários de Avaliação, **personalizados** a cada avaliador. **Somente será expedido formulário FAD para os servidores que tenham completado um ano de CAU/RJ a cada primeira avaliação do ano, no caso em março.**

Todos os formulários de Avaliação de Desempenho (AV) entregues para a avaliação deverão ser devolvidos, inclusive os inutilizados ou em branco, com as necessárias observações que cada caso requer.

O formulário AV é válido somente em sua forma original, não sendo permitida sua reprodução ou cópia. Ficará arquivado, por 05 (cinco) anos, na pasta cadastral do servidor, na área de pessoal, para eventuais consultas, quando autorizadas pela Gerência Administrativa preservando-se, assim, o sigilo das informações.

5. DOS FORMULÁRIOS

5.1. Do Formulário de Acompanhamento do Desempenho – FAC

O FAC compreende a primeira parte do processo de avaliação, em que o chefe imediato acompanha o desempenho do servidor, durante o período determinado anteriormente, anotando os requisitos relevantes à sua performance.

O formulário apresentado, em anexo, serve apenas de modelo/sugestão e poderá ou não ser distribuído aos avaliadores e aos servidores. Cada chefe imediato poderá criar o seu próprio FAC, desde que este seja um instrumento de auxílio para que ele não se esqueça de anotar os fatos importantes ocorridos no período em que o avaliado está sendo observado. As anotações irão contribuir para que a Avaliação de Desempenho ocorra com objetividade.

5.2. Do Formulário de Avaliação de Desempenho – FAV

Conforme a segmentação apresentada no Item 02 foi elaborado 01 (um) tipo de formulário, para a Avaliação de Desempenho dos servidores que ocupam Cargos de Nível Médio/Técnico e Superior. Apresentado em Anexo.

Cada formulário traz um conjunto de 08 (oito) competências as quais serão utilizadas para o cálculo do resultado.

Os fatores foram descritos para verificar a facilidade e precisão de entendimento dos aspectos que devem mensurar, bem como sua influência nos resultados atingidos pela Organização.

6. DAS INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DOS FORMULÁRIOS

6.1. DO FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO – FAC E FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – FAD

No Formulário de Acompanhamento do Desempenho – FAC, o chefe imediato terá a responsabilidade de anotar o que for importante em relação ao desempenho do servidor no período, para que a fase seguinte - Preenchimento do Formulário de Avaliação de Desempenho – FAD seja realizada de forma consciente.

O superior imediato anotará os aspectos gerais referentes:

- às atividades a serem desenvolvidas/atividades realizadas, no respectivo período;
- aos objetivos alcançados ou não;
- aos pontos positivos e pontos negativos.

É preciso ressaltar que este formulário não será emitido para controle, mas apenas como referência, e que suas informações servirão como subsídio a Avaliação de Desempenho do servidor.

Este é o momento, caso o chefe sinta a necessidade, de discutir e acertar a Avaliação de Desempenho com seu subordinado, de acordo com o que é necessário ao desempenho das atividades, e por consequência o preenchimento do FAD.

Já no Formulário de Avaliação de Desempenho – FAD, o chefe imediato deverá avaliar o desempenho do servidor quanto à sua performance no período. Para tal, o FAD foi dividido em seções como mostra a seguir:

1. IDENTIFICAÇÃO

A primeira seção do formulário da avaliação traz todos os dados de identificação do avaliado, como: nome do servidor, matrícula, cargo, lotação, nome do avaliador, cargo e data. Este deve apenas conferir a veracidade dos dados já personalizados e, caso haja algum erro, devolvê-lo imediatamente à Gerência Administrativa responsável para que ela realize as alterações necessárias.

2. PERFIL PROFISSIONAL

2.1. Itens Obrigatórios

Esta seção possui 08 (oito) diferentes competências. Cada competência possui conceitos, onde os mesmos estão graduados para expressar o nível de desempenho do servidor. O avaliador, então, deve ler cuidadosamente e marcar o conceito que mais verdadeiramente expressa o desempenho

do servidor naquele fator. Todas as 08 (oito) competências são obrigatórias para computar o resultado da avaliação.

3. SUGESTÕES

A seção de sugestões, encontrada na parte final do formulário AV, foi idealizada para que o avaliador extrapole sua capacidade de observação, mencionando tudo o que pode ser feito para melhoria do desempenho do servidor. Esta seção é de crucial importância para o levantamento das necessidades de treinamento e do perfil dos Recursos Humanos da Organização. Devem ser preenchidos apenas os requisitos que expressem a real necessidade do avaliado.

Nesta seção, são indicadas as possíveis ações para o aprimoramento do desempenho do servidor.

3.1. Programas de Treinamento

Devem ser indicados ou sugeridos pelo avaliador, considerando a constatação de uma necessidade ou de oportunidade de investimento, relacionada ao desempenho ou potencial do servidor. Alguns programas já estão descritos para a escolha e outros podem ser acrescidos.

3.2. Focos de Atenção

Representam focos de atenção que a Organização deve ter com seus servidores para que o bom desempenho de suas atividades seja alcançado. O avaliador deve indicar aqueles fatores que estejam de alguma forma dificultando o bom andamento de suas tarefas.

Definições essenciais	
Motivação	Grau de mobilização de forças interiores que interferem na conduta profissional e o empenho, necessitando atenção por parte da Organização.
Habilidade Psicossocial	Habilidade para o desempenho de atividades onde sejam envolvidas as relações interpessoais, a integração, maturidade e convívio social.
Atitude Profissional	Valores pessoais e profissionais relacionadas à postura do avaliado no desempenho do cargo/função.

3.3. Potencial para outras Atividades

Nesta seção o avaliador pode sugerir a mudança do avaliado para o exercício de outras atribuições ou funções desempenhadas.

3.4. Ações Recomendadas

Referem-se ações recomendadas para o aprimoramento do ambiente do trabalho que exigem decisões e atitudes voltadas para mudança em três níveis de atuação da Organização.

Por fim, o Chefe Imediato deverá assinar a AV, após concluída a avaliação, e enviá-la a Gerência Administrativa

Observações:

- Preencher todos os campos completamente, conforme as instruções, não se esquecendo das assinaturas, caso contrário o formulário perde o seu valor como documento;
- Marcar o conceito escolhido de forma clara e sem rasuras para não haver dúvidas;
- Quando preencher a seção de "sugestões" ser criterioso e imparcial.

6.2. DOS LEMBRETES IMPORTANTES

Ao lançar-se na tarefa de formalizar a avaliação, o avaliador deverá atentar para os seguintes aspectos:

- a avaliação deverá, efetivamente, ser utilizada para aperfeiçoamento do desempenho dos servidores;
- as causas das falhas ocorridas no trabalho, nem sempre dependem do servidor avaliado;
- a análise, observações e atribuição de conceitos devem referir-se ao desempenho do servidor e não à sua pessoa;
- a imparcialidade do avaliador contribui para um clima de confiança mútua entre ele e seu avaliado, assim é necessário evitar: o "erro por efeitos emocionais", isto é, julgamento realizado com tendências determinadas por simpatias, antipatias ou preferências pessoais, estabelecidas a partir do relacionamento Avaliador/Avaliado;
- cada servidor, em razão de suas próprias aptidões, geralmente apresenta melhores resultados em determinados fatores que em outros; assim é necessário evitar: o "efeito

de halo", isto é, se o conceito geral sobre o desempenho do avaliado é bom, evitar à propensão a atribuir-lhe níveis altos, e se a impressão geral é negativa, à atribuir-lhe níveis baixos em todos os fatores;

- num grupo de servidores é provável que sejam detectados diferentes desempenhos em decorrência das próprias diferenças individuais, por isso, é preciso evitar: o "defeito de caráter", isto é, a tendência de situar todos os servidores nos níveis mais altos da escala, se o avaliador é condescendente; ou, se este é exigente e rígido, de situar todos os avaliados nos níveis baixos;

- uma avaliação baixa não irá prejudicar a carreira do servidor, pois a identificação de um desvio no desempenho do mesmo poderá promover a imediata intervenção para corrigi-lo, proporcionando uma elevação no seu nível de qualificação profissional e, consequentemente, favorecendo o desenvolvimento de sua carreira;

- a avaliação deve se referir ao desempenho observado no período que se encerra e não se limitar à simples repetição de avaliações anteriores;

- a tabulação dos dados ao final do processo será feita pela Gerência Administrativa.

7. DA PROGRESSÃO

Os servidores públicos que atingirem a pontuação **mínima de 85% (oitenta e cinco)** do somatório de duas avaliações consecutivas, concorrerão ao processo de progressão funcional.

A progressão funcional de um nível ocorrerá uma vez por ano depois da segunda avaliação consecutiva de desempenho.

A partir do 3° ano de avaliação, haverá uma cota de 50% dentre os promovidos destinada àqueles que figuraram nos dois anos anteriores na lista de concorrência sem terem conseguido aumento.

Obs.1: Em caso de número decimal, a quantidade de cotistas será o número inteiro imediatamente abaixo de 50% (ex: 5 promovidos, sendo 2 cotistas);

Obs. 2: Para a ordem de classificação dos cotistas, será utilizada a nota do ano em que ocorrer a promoção;

Obs. 3: Os cotistas também deverão ter nota mínima igual ou superior a 8,5 no ano em que ocorrer a promoção;

Obs. 4: Caso a nota do cotista seja suficiente para figurar na lista dos não-cotistas e ganhar aumento, este funcionário deixará de ser cotista no ano em que ocorrer a promoção, liberando a vaga para o cotista subsequente;

A progressão funcional somente ocorrerá mediante disponibilidade financeira, á critério da Diretoria do CAU/RJ.

OS SERVIDORES QUE TIVEREM RECEBIDO ADVERTÊNCIA NO PERÍODO MEDIDO, SERÃO AVALIADOS, PORÉM, NÃO CONCORRERÃO À PROMOÇÃO.

8. DA RESPONSABILIDADE DO CONTROLE DA AV

A Gerência Administrativa será responsável por realizar o acompanhamento, o controle e a execução de todo o processo de Avaliação de Desempenho, desde a emissão dos formulários personalizados, seu correto preenchimento, assinatura e carimbo, até a análise final dos dados tabulados. A Gerência Administrativa também estará solucionando todas as pendências que surgirem, garantindo o pleno cumprimento das etapas.

Ao final da tabulação e análise dos dados, a Gerência Administrativa disponibilizará o resultado da Avaliação de Desempenho dos servidores, por Gerência.

8.1. DAS INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Ocorrendo transferência e/ou remoção de uma Lotação para outra, antes do encerramento do período de avaliação, o servidor será avaliado pelo maior período onde esteve lotado naquele ano, desde que o novo avaliador receba do(s) chefe(s) anteriores(s) todas as informações observadas por ele.

A Dependência de origem remeterá a avaliação respectiva, em envelope reservado à Dependência de destino.

Para o servidor que se encontrar afastado do efetivo exercício de suas funções (para ocupar Cargo eletivo no Sindicato da Categoria), para efeito de classificação do desempenho, serão consideradas as duas últimas avaliações efetuadas, quando no exercício de suas funções. (deverá ser avaliado também, pois ainda faz parte do QP do CAU/RJ, sendo o CAU/RJ responsável pelo mesmo).

Caso a Chefia for servidor concursado o mesmo será avaliado pela Gerência Geral.
Caberá recurso a nota aplicada à Gerência Geral.
Ocorrendo a avaliação no período de férias do servidor, este será avaliado antes de gozar as mesmas.

9. DAS CONSIDERAÇÕES GERAIS

Entende-se que as modificações realizadas nos instrumentos de avaliação existentes, as quais facilitam sua aplicação e os adequam à realidade da Organização, constituem-se em passos importantes para a busca da plena utilização do modelo de AV do CAU/RJ e, consequentemente, contribuem para que servidores e dirigentes usufruam dos benefícios que deverão advir quando do atingimento dos objetivos da Avaliação de Desempenho da Organização.

Vale ressaltar que a sistemática de Avaliação de Desempenho poderá sofrer modificações sempre que a aplicação prática do modelo e dos instrumentos assim o exigir, para o que se espera a colaboração de todos os envolvidos no processo, para o contínuo aperfeiçoamento do Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD.

10. DAS FONTES

Plano de Avaliação do Escritório Faria Braga Advogados Associados
Plano de Avaliação do Hospital Risoleta Tolentino Neves
J. Pinho Consultores Associados Ltda ME

DOS FORMULÁRIOS

CAU/RJ SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio de Janeiro

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FUNCIONÁRIO:	
CARGO:	
GERÊNCIA/ASSESSORIA:	
DATA:	
NOTA FINAL:	

NOTA	CONCEITO	DESCRIÇÃO
E - 0,0 até 2,99	Muito abaixo das expectativas	Comportamento e/ou resultado muito abaixo do padrão definido
D - 3,0 ate 4,99	Atende parcialmente as expectativas	Comportamento e/ou resultado parcialmente dentro do padrão definido
C - 5,00 até 6,99	Atende as expectativas de forma satisfatória	Comportamento e/ou resultado satisfatório do padrão definido
B - 7,00 até 8,99	Atende plenamente as expectativas	Comportamento e/ou resultado plenamente no padrão definido
A - 9,00 até 10,0	Supera as expectativas	Comportamento e/ou resultado supera o padrão definido

ITENS DE AVALIAÇÃO		DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS / INDICADORES	NOTA
1	Produtividade	Quantidade e qualidade de trabalho produzido em um intervalo de tempo, levando-se em consideração a complexidade do trabalho, as condições de sua realização e os prazos acordados. Segue padrões estabelecidos, minimizando necessidade de retrabalho. Utiliza recursos (materiais e/ou tecnológicos) de forma eficiente, atingindo os objetivos no tempo adequado.	Executa trabalhos com qualidade compatível com os parâmetros estabelecidos;	
			Responde com facilidade às demandas inesperadas do trabalho;	
			Realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequado;	
			Quantidade de equívocos cometidos face ao volume de trabalho realizado.	
NOTA ITEM 1				
2	Profissionalismo	Representa o Conselho de maneira adequada, adotando uma postura profissional. Age em favor da organização e buscar adaptar-se a ela. Executa atividades de maneira ética, adotando sigilo com relação aos assuntos e documentos da autarquia. Capaz de entender a atividade e buscar a visualização de como suas ações, atividades e atitudes, podem influenciar ou interagir com outras áreas da organização, fornecedores e clientes.	Assiduidade e pontualidade.	
			Visão Sistêmica;	
			Comprometimento;	
			Postura profissional;	
			Atitude em conformidade com; procedimento e normas internas;	
			Sigilo profissional;	
			Busca adaptar-se ao Conselho e as suas mudanças.	
			Atitudes de acordo com Missão e Valores do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do RJ.	
			Comunica-se muito bem, evitando desgaste nas relações com o próximo.	
NOTA ITEM 2				
		Capacidade de realizar o trabalho com objetividade e qualidade, buscando os melhores resultados.	Foco no resultado;	

3	**Dedicação**	Consegue trabalhar sob pressão sem perder o foco no resultado e no coletivo. Busca aperfeiçoamento e se mantém atualizado em sua área de atuação.	Senso de urgência com administração adequada do tempo;	
			Planeja e realiza suas tarefas de forma econômica, eficaz e eficiente, atingindo a efetividade no alcance dos objetivos propostos.	
			Estabelece prioridades a serem cumpridas e as reavalia no caso de novas tarefas;	
			Cumpre prazos acordados	
			Disciplina;	
NOTA ITEM 3				
4	**Excelência**	Age com foco no detalhe, entrega resultados superiores, busca alternativas para os problemas, busca ser o melhor naquilo que faz e não desiste. Trabalha para atingir objetivos desafiadores, tem capacidade de enfrentar e superar obstáculos e preocupa-se com os custos da autarquia. Postura orientada para garantir excelência e melhoria contínua dos serviços e processos. Busca novos desafios e soluções antecipando-se aos problemas, revelando disposição mesmo diante de circunstâncias adversas.	Persistência / Determinação	
			Conhece a atividade;	
			Cumpre a tarefa de forma menos onerosa ao Conselho;	
			Capacidade de enfrentar e superar obstáculos	
			Atua de forma proativa, buscando alternativas para a resolução de problemas, atingindo os objetivos propostos.	
			Motivação;	
			Sempre utiliza de sua criatividade e versatilidade para solucionar problemas do dia-a-dia	
			Dinamismo.	
NOTA ITEM 4				
5	**Seriedade**	Entende a importância do trabalho e busca sua qualidade máxima. Prioriza, antecipa e entende as necessidades da atividade, propondo ações visando aprimorar o atendimento. Conhece e atende às necessidades e expectativas dos clientes internos e externos, atuando como parceiro, desenvolvendo e implementando soluções que agreguem valor, observando as diretrizes e normativos da autarquia.	Conhece e se interessa pela demanda;	
			Mantém o controle da situação junto ao cliente interno ou externo (responde dúvidas, oferece retorno imediato, etc.);	
			Adota postura cortês;	
			Tem capacidade de estabelecer laços de confiança;	
			É transparente na execução de suas atividades.	
			Atua visando ao melhor atendimento das necessidades dos clientes e à qualidade nos serviços prestados.	
			Cordial, atencioso e solícito, contribuindo para um clima favorável entre todos.	
			Possui boa capacidade de colaboração em grupo.	
NOTA ITEM 5				
		É direto, sincero, verdadeiro e transparente em suas relações, age sempre com respeito, de forma positiva, agregadora e acolhedora. Não se omite e sabe dizer não.	Busca harmonia em relacionamentos interpessoais;	
			Atitude positiva e receptiva;	

6	**Convivência**	Constrói relações de valor, com vínculos de confiança e respeito. Interage com o grupo, atua com integridade, ética, transparência e cordialidade. Tem atitudes de colaboração com os demais e favorece um ambiente de trabalho agregador.	Respeito com o próximo.	
			Não fomenta fofocas;	
			Facilita o acesso às informações para auxiliar no trabalho dos demais;	
			Trata os colegas com cordialidade e tolerância.	
NOTA ITEM 6				
7	**Responsabilidade por Bens patrimoniais**	É o cuidado dos funcionários do Conselho com os bens móveis e imóveis que lhe são oferecidos para prestação da atividade.	Manejo adequado dos instrumentos de trabalho como computadores, celulares ou demais materiais;	
			Não instala ou executa programas nas máquinas sem autorização/supervisão do setor de T.I.	
			Mantém uso adequado das mesas, cadeiras e demais mobiliários da autarquia;	
			Guarda com cuidado os computadores, tablets e demais equipamentos, evitando acidentes que danifiquem as máquinas.	
			Usa adequadamente o telefone e o teclado do computador, com cuidado, evitando batidas bruscas ou teclas danificadas	
NOTA ITEM 7				
8	**Qualidade Técnica**	Domínio de conhecimentos específicos fundamentais para o exercício da função. Conhecimento dos métodos e técnicas necessárias e desejáveis do seu campo de atuação.	Conhecimento técnico adequado à sua atividade;	
			Manejo adequado de ferramentas ou instrumentos associados à atividade profissional;	
			Conhecimento de legislações e normas específicas da área de atuação.	
NOTA ITEM 8				
NOTA TOTAL				

NOME AVALIADOR:	
ASSINATURA:	
NOME AVALIADO:	0
ASSINATURA:	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Funcionário:_____ Cargo: _____

Superior Imediato: _____ Data: _____

Tabela de Referência

NOTA	CONCEITO	DESCRIÇÃO
E	Muito abaixo das expectativas	Comportamento e/ou resultado muito abaixo do padrão definido
D	Atende parcialmente as expectativas	Comportamento e/ou resultado parcialmente dentro do padrão definido
C	Atende as expectativas de forma satisfatória	Comportamento e/ou resultado satisfatório do padrão definido
B	Atende plenamente as expectativas	Comportamento e/ou plenamente no padrão definido
A	Supera as expectativas	Comportamento e/ou resultado supera o padrão definido

ITENS DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS/ INDICADORES	NOTA
Produtividade	Quantidade e qualidade de trabalho produzido em um intervalo de tempo, levando-se em consideração a complexidade do trabalho, as condições de sua realização e os prazos acordados. Segue padrões estabelecidos, minimizando necessidade de retrabalho. Utiliza recursos (materiais e/ou tecnológicos) de forma eficiente, atingindo os objetivos no tempo adequado.	✓ Executa trabalhos com qualidade compatível com os parâmetros estabelecidos; ✓ Responde com facilidade às demandas inesperadas do trabalho; ✓ Realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequado; ✓ Quantidade de equívocos cometidos face ao volume de trabalho realizado.	
Profissionalismo	Representa o Conselho de maneira adequada, adotando uma postura profissional. Age em favor da organização e buscar adaptar-se a ela. Executa atividades de maneira ética, adotando sigilo com relação aos assuntos e documentos da autarquia. Capaz de entender a atividade e buscar a visualização de como suas ações, atividades e atitudes, podem influenciar ou interagir com outras áreas da organização, fornecedores e clientes.	✓ Assiduidade e pontualidade. ✓ Visão Sistêmica; ✓ Comprometimento; ✓ Postura profissional; ✓ Atitude em conformidade com; procedimento e normas internas; ✓ Sigilo profissional; ✓ Busca adaptar-se ao Conselho e as suas mudanças. ✓ Atitudes de acordo com Missão e Valores do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do RJ. ✓ Comunica-se muito bem, evitando desgaste nas relações com o próximo.	
		✓ Foco no resultado;	

Dedicação	Capacidade de realizar o trabalho com objetividade e qualidade, buscando os melhores resultados. Consegue trabalhar sob pressão sem perder o foco no resultado e no coletivo. Busca aperfeiçoamento e se mantém atualizado em sua área de atuação.	✓ Senso de urgência com administração adequada do tempo; ✓ Planeja e realiza suas tarefas de forma econômica, eficaz e eficiente, atingindo a efetividade no alcance dos objetivos propostos. ✓ Estabelece prioridades a serem cumpridas e as reavalia no caso de novas tarefas; ✓ Cumpre prazos acordados ✓ Disciplina;
Excelência	Age com foco no detalhe, entrega resultados superiores, busca alternativas para os problemas, busca ser o melhor naquilo que faz e não desiste. Trabalha para atingir objetivos desafiadores, tem capacidade de enfrentar e superar obstáculos e preocupa-se com os custos da autarquia. Postura orientada para garantir excelência e melhoria contínua dos serviços e processos. Busca novos desafios e soluções antecipando-se aos problemas, revelando disposição mesmo diante de circunstâncias adversas.	✓ Persistência / Determinação; ✓ Conhece a atividade; ✓ Cumpre a tarefa de forma menos onerosa ao Conselho; ✓ Capacidade de enfrentar e superar obstáculos ✓ Atua de forma proativa, buscando alternativas para a resolução de problemas, atingindo os objetivos propostos. ✓ Motivação; ✓ Sempre utiliza de sua criatividade e versatilidade para solucionar problemas do dia-a-dia ✓ Dinamismo.
Seriedade	Entende a importância do trabalho e busca sua qualidade máxima. Prioriza, antecipa e entende as necessidades da atividade, propondo ações visando aprimorar o atendimento. Conhece e atende às necessidades e expectativas dos clientes internos e externos, atuando como parceiro, desenvolvendo e implementando soluções que agreguem valor, observando as diretrizes e normativos da autarquia.	✓ Conhece e se interessa pela demanda; ✓ Mantém o controle da situação junto ao cliente interno ou externo (responde dúvidas, oferece retorno imediato, etc.); ✓ Adota postura cortês; ✓ Tem capacidade de estabelecer laços de confiança; ✓ É transparente na execução de suas atividades. ✓ Atua visando ao melhor atendimento das necessidades dos clientes e à qualidade nos serviços prestados. ✓ Cordial, atencioso e solícito, contribuindo para um clima favorável entre todos. ✓ Possui boa capacidade de colaboração em grupo.

Convivência	É direto, sincero, verdadeiro e transparente em suas relações, age sempre com respeito, de forma positiva, agregadora e acolhedora. Não se omite e sabe dizer não. Constrói relações de valor, com vínculos de confiança e respeito. Interage com o grupo, atua com integridade, ética, transparência e cordialidade. Tem atitudes de colaboração com os demais e favorece um ambiente de trabalho agregador.	✓ Busca harmonia em relacionamentos interpessoais; ✓ Atitude positiva e receptiva; ✓ Respeito com o próximo. ✓ Não fomenta fofocas; ✓ Facilita o acesso às informações para auxiliar no trabalho dos demais; ✓ Trata os colegas com cordialidade e tolerância.
Responsabilidade por Bens patrimoniais	É o cuidado dos funcionários do Conselho com os bens móveis e imóveis que lhe são oferecidos para prestação da atividade.	✓ Manejo adequado dos instrumentos de trabalho como computadores, celulares ou demais materiais; ✓ Não instala ou executa programas nas máquinas sem autorização/supervisão do setor de T.I. ✓ Mantém uso adequado das mesas, cadeiras e demais mobiliários da autarquia; ✓ Guarda com cuidado os computadores, tablets e demais equipamentos, evitando acidentes que danifiquem as máquinas. ✓ Usa adequadamente o telefone e o teclado do computador, com cuidado, evitando batidas bruscas ou teclas danificadas.
Qualidade Técnica	Domínio de conhecimentos específicos fundamentais para o exercício da função. Conhecimento dos métodos e técnicas necessárias e desejáveis do seu campo de atuação.	✓ Conhecimento técnico adequado à sua atividade; ✓ Manejo adequado de ferramentas ou instrumentos associados à atividade profissional; ✓ Conhecimento de legislações e normas específicas da área de atuação.
	TOTAL	

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
CAU/RJ Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio de Janeiro

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Funcionário:_____ Cargo: _____

Superior Imediato: _____ Data: _____

Nesta seção, são indicadas as possíveis ações para o aprimoramento do desempenho do servidor, acordada entre ele e a chefia imediata.

Ex: Programas de Treinamento (Relacionamento Interpessoal, Habilidade Verbal ou Comunicabilidade, Aperfeiçoamento Técnico etc.).

META/OBJETIVO	AÇÃO	PERÍODO	STATUS

Caso o servidor apresente potencial para o exercício de outras funções ou área, indique-as:

Rio de Janeiro, ____ de _____ de _____.

Assinatura Servidor

Assinatura Chefia