

**Manual do avaliador: sistema de avaliação de
desempenho**
EMATER. Rio Grande do Sul.

Folheto / 1997

Cód. Acervo: 21562

© Emater/RS-Ascar



Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.12287/21562>

Documento gerado em: 07/11/2018 18:04

O Repositório Institucional (RI) da Extensão Rural Gaúcha é uma realização da Biblioteca Bento Pires Dias, da Emater/RS-Ascar, em parceria com o Centro de Documentação e Acervo Digital da Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEDAP/UFRGS) que teve início em 2017 e objetiva a preservação digital, aplicando metodologias específicas, das coleções de documentos publicados pela Emater/RS- Ascar.

Os documentos remontam ao início dos trabalhos de extensão rural no Rio Grande do Sul, a partir da década de 1950. Portanto, salienta-se que estes podem apresentar informações e/ou técnicas desatualizadas ou obsoletas.

1. Os documentos disponibilizados neste RI são provenientes da coleção documental da Biblioteca Eng. Agr. Bento Pires Dias, custodiadora dos acervos institucionais da Emater/RS-Ascar. Sua utilização se enquadra nos termos da Lei de Direito Autoral, nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.
2. É vetada a reprodução ou reutilização dos documentos disponibilizados neste RI, protegidos por direitos autorais, salvo para uso particular desde que mencionada a fonte, ou com autorização prévia da Emater/RS-Ascar, nos termos da Lei de Direito Autoral, nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.
3. O usuário deste RI se compromete a respeitar as presentes condições de uso, bem como a legislação em vigor, especialmente em matéria de direitos autorais. O descumprimento dessas disposições implica na aplicação das sanções e penas cabíveis previstas na Lei de Direito Autoral, nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 e no Código Penal Brasileiro.

Para outras informações entre em contato com a Biblioteca da Emater/RS-Ascar - E-mail: biblioteca@emater.tche.br

Governo do Estado do Rio Grande do Sul
Secretaria da Agricultura e Abastecimento

EMATER-RS



EMATER-RS



DESI

MANUAL DO AVALIADOR

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Porto Alegre

Junho / 1997

Série DESIS n.

EMATER/RS - Rua Botafogo, 1051 - 90.150.053 - Porto Alegre - RS
Fone (051) 233-31-44 fax (051) 233-95-48
<http://www.emater.tche.br>

tiragem:1000 exemplares

E55q EMATER. Rio Grande do Sul. *Manual do Avaliador:*
sistema de avaliação de desempenho funcional
Porto Alegre, 1997. 29p.

CDU: 658.311.084.3

*“Em lugar do imperativo está o imperador. Em lugar do criativo está o criador. Um encontro a dois: **olho a olho** , **cara a cara**. E quando estiveres perto arrancarei teus olhos e os colocarei no lugar dos meus, e tu arrancarás meus olhos e os colocarás no lugar dos teus, então eu te olharei com teus olhos e tu me olharás com os meus” (Moreno, J.L. apud Bergamini, 1979, p. 169).*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	8
3 TERMINOLOGIA ADOTADA.....	9
4 INSTRUÇÕES GERAIS.....	11
5 FICHA DE CONTROLE E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO QUADRIMESTRAL.....	12
6 OBJETIVO DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	14
7 RECOMENDAÇÕES PARA BEM AVALIAR.....	15
8 ASPECTOS QUE DISTORCEM OS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	16
9 DETALHAMENTO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
10 PARTICIPAÇÃO DO DESIS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	19
ANEXOS: A - Ficha de Controle e Acompanhamento do Desempenho Quadrimestral.....	22
B - Itens específicos dos Fatores de Avaliação de Desempenho por grupo ocupacional.....	24
ÍNDICE ALFABÉTICO POR ASSUNTO.....	29

1 INTRODUÇÃO

O **Manual do Avaliador** que ora o DESIS apresenta é fruto de um processo de melhoria contínua de suas atividades, essência do Programa Qualidade Total EMATER/RS - ASCAR.

O **Manual do Avaliador** visa proporcionar aos avaliadores condições para realizar a Avaliação de Desempenho de forma clara e objetiva, estando estruturado de forma sistemática, com o intuito de permitir o fácil manuseio e a localização de informações que possam dirimir possíveis dúvidas.

O **Manual do Avaliador** apresenta novos elementos instrumentais para o processo de avaliação:

- a indicação de que sejam realizadas avaliações quadrimestrais;
- definição dos itens específicos dos fatores de avaliação de desempenho, por grupo ocupacional, a serem considerados no processo de avaliação.

O **Manual do Avaliador** tem por objetivos:

- manter presentes os pontos mais importantes que deverão ser lembrados sempre que formos avaliar o trabalho/desempenho de alguém;
- servir de guia para o processo de Avaliação de Desempenho dos recursos humanos, em nossa empresa, de maneira padronizada.

2 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É fundamental melhorar continuamente a capacitação do quadro funcional da EMATER/RS-ASCAR e o processo de Avaliação de Desempenho é um instrumento adequado para este fim. Para melhorar a sua eficácia, foi elaborado este Manual do Avaliador, dentro do Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional da Empresa. A Avaliação de Desempenho também é um instrumento de planejamento e desenvolvimento de Recursos Humanos:

- planejamento, porque ao identificar as necessidades de treinamento, de transferência, de adaptação, está fornecendo dados para um programa de treinamento e de acompanhamento futuro;
- desenvolvimento, porque ao conhecer seu desempenho, o ser humano procura desenvolver-se, melhorando o seu desempenho na posição que ocupa para que esteja preparado para assumir responsabilidades maiores e mais complexas no futuro.

Por outro lado, o instrumento enseja oportunidades à Empresa de subsidiar decisões administrativas e fazer a seguinte utilização de seus resultados, conforme segue:

- *melhorar o conhecimento do empregado pela Chefia;*
- *servir de orientação ao empregado sobre seu desempenho, aspectos positivos ou a melhorar;*
- *subsidiar transferências;*
- *determinar necessidades de treinamentos/cursos, etc...;*
- *servir de base para acompanhamento e controle do desempenho do empregado;*
- *subsidiar as demissões;*
- *subsidiar promoções - recompensa monetária e mudança de nível/letra.*



3 TERMINOLOGIA ADOTADA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É o processo utilizado na administração de recursos humanos para designar a avaliação periódica dos empregados, através da utilização de métodos formais.

AVALIADO

Será assim denominado todo o empregado que for submetido ao processo formal de avaliação de desempenho.

AVALIADOR

Denominação concedida ao chefe imediato do empregado, responsável pela avaliação do seu desempenho.

CONCILIAÇÃO

É denominado o momento de nivelamento/compatibilização das médias em uma determinada Unidade Operativa e Grupo Ocupacional pela Equipe de Avaliação. No caso de distorções maiores serão ouvidos os superiores imediatos.

CURVA DE GAUS OU CURVA NORMAL

É a classificação das médias onde se atribui pontos diferenciados a cada empregado, de acordo com a faixa de desempenho em que se classifica, dentro do seu grupo ocupacional.

EQUIPE DE AVALIAÇÃO

Denominação concedida ao grupo de pessoas responsáveis pelo nivelamento/compatibilização das avaliações elaboradas pelos avaliadores.

ESCALA DE FATORES

É a subdivisão de cada um dos 6(seis) fatores de avaliação de desempenho em 4 (quatro) intervalos de notas, conforme descrito no Manual de Orientação da avaliação de desempenho.

FATOR	É o atributo ou qualidade inerente ao desempenho no cargo ou função que o empregado ocupa e que dimensiona o seu grau de desempenho.
GRUPO OCUPACIONAL	É a reunião de cargos segundo a correlação e afinidade geral das atribuições ou seja de Apoio Operacional, Apoio Administrativo, Apoio Técnico, Extensionista Rural e Técnico Científico.
MÉDIA DE AVALIAÇÃO	É a média aritmética das somas das notas atribuídas a cada fator da avaliação de desempenho.
PLANILHA DE AVALIAÇÃO	É denominado o formulário de computador (SPD/RAVA-010) onde são identificadas as notas de cada fator e a média atribuída a cada empregado.
PONTUAÇÃO	É a atribuição de pontos correspondente a cada quadrante da curva normal que identifica o tipo de desempenho do empregado.
PONTOS ACUMULADOS	Significa o somatório total dos pontos atribuídos ao empregado em cada avaliação.
PROMOÇÃO	É a progressão horizontal do empregado para o nível salarial superior, na mesma faixa do cargo que ocupa (letra).
REGISTRO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (CORH-5)	É o instrumento de registro da avaliação de desempenho e funciona como feedback para o avaliado.
TIPO DE DESEMPENHO	É a identificação do tipo de desempenho (superior, médio superior, médio inferior e inferior) do empregado, resultante da classificação das médias, na curva normal, em relação a sua categoria.

4 INSTRUÇÕES GERAIS

ÉPOCA DA AVALIAÇÃO

Os formulários pertinentes ao período de avaliação serão distribuídos no mês de junho de cada ano, a fim de que seja efetuada a avaliação correspondente ao **período de 1 de julho do ano anterior a 30 de junho do ano corrente**. O registro formal da Avaliação de Desempenho será realizado anualmente nos meses de **julho e agosto**.

COMPETÊNCIA DA AVALIAÇÃO

Caberá a cada Chefia de Unidade Operativa avaliar o desempenho dos seus respectivos subordinados, preenchendo os formulários pertinentes à Avaliação de Desempenho.

PERÍODO MÍNIMO PARA SER AVALIADO

Serão avaliados todos os empregados com seis meses ou mais de serviços prestados à Empresa, com exceção dos Extensionistas Rurais, que estiverem cumprindo período de Capacitação Inicial.

PESSOAL TRANSFERIDO

Todo o empregado transferido deverá ter uma avaliação de seu desempenho referente ao período em que esteve sob a subordinação anterior à transferência. Esta avaliação deverá constar em formulário próprio de "Registro sobre Avaliação de Desempenho" e o mesmo deverá ser encaminhado à Chefia atual, visando subsidiar sua avaliação de desempenho. Após o processo de avaliação final, esta avaliação prévia deverá constar anexa ao "Registro Sobre a Avaliação de Desempenho" referente ao período considerado.

NÃO SERÃO AVALIADOS NO PERÍODO

Os empregados à disposição de outras entidades, sem ônus ou em licença sem remuneração (LSR).

TERÃO AVALIAÇÃO ESPECIAL

Os empregados à disposição de outras entidades com ônus para a Empresa e os que se encontrarem em curso de graduação ou pós-graduação, por interesse da Empresa, no período correspondente, receberão a média aritmética dos 5 (cinco) últimos anos, repetindo-se o procedimento enquanto perdurar a situação.

LICENÇA DO AVALIADOR

Nos casos de impedimento do chefe imediato, por motivo de licença, a avaliação deverá ser feita pelo seu substituto, com os subsídios das avaliações anteriores ou da Ficha de Controle e Acompanhamento do Desempenho Quadrimestral, que se encontra no "Anexo A".

EM CASOS DE NOVA CHEFIA

Nos casos em que o avaliador tenha assumido a chefia há pelo menos três meses do encerramento do período de avaliação, esta deverá ser realizada pelo mesmo, colhendo subsídios com a chefia anterior.

5 FICHA DE CONTROLE E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO QUADRIMESTRAL

Este instrumento (Anexo A) foi elaborado com o intuito de acompanhar o desempenho de cada empregado, em períodos menores, - quadrimestrais - durante o ano agrícola.

Recomenda-se que cada chefia adote uma forma permanente de registro do desempenho de seus subordinados.

A Ficha está subdividida em três quadrimestres, o que significa que a cada período de 4 meses o avaliador deve registrar informações sobre o desempenho de seus subordinados para que, no momento formal do processo de avaliação, tenha subsídios concretos.

O objetivo é facilitar a entrevista de avaliação, oportunizando ao avaliador e avaliado chegarem a um consenso, lembrando as anotações efetuadas durante o período de avaliação.

O preenchimento da Ficha de Controle e Acompanhamento do Desempenho Quadrimestral é feita como segue:

UNIDADE OPERATIVA

Registrar a unidade onde o avaliado se encontra lotado.

PERÍODO

Registrar o período correspondente a avaliação de desempenho (ano agrícola).

AVALIADO

Registrar o nome completo do avaliado.

MATRÍCULA

Registrar o número de matrícula do avaliado.

AVALIADOR

Registrar o nome completo do responsável pela avaliação de desempenho do empregado.

FATORES

Estão contemplados nesta coluna todos os seis fatores correspondentes ao processo de avaliação de desempenho, conforme detalhamento no "Anexo B" e descrição no **Manual de Orientação** da Avaliação de Desempenho.

PERÍODO

Registrar na coluna correspondente a cada quadrimestre a nota que julgar pertinente, conforme o intervalo de notas especificado no **Manual de Orientação** da Avaliação de Desempenho.

OBSERVAÇÕES

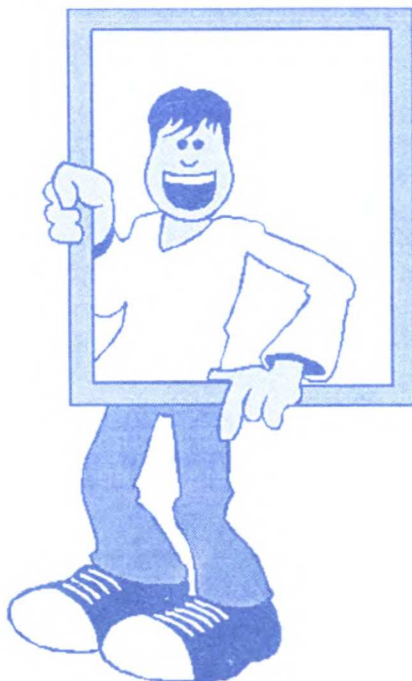
Registrar nesta coluna, os aspectos relevantes, com relação a nota atribuída no quadrimestre, ou outras observações que julgar de importância para o momento.

COMENTÁRIOS IMPORTANTES SOBRE O DESEMPENHO DO AVALIADO

Registrar neste item toda e qualquer informação pertinente ao desempenho do avaliado durante o decorrer de cada quadrimestre (seus pontos fortes/fracos e sugestões de melhoria).



Recomenda-se que sempre que for feito algum registro importante sobre o desempenho do avaliado, o mesmo lhe seja comunicado no momento do acontecimento, para que possa acompanhar a evolução do seu desempenho.












6 OBJETIVO DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A entrevista de avaliação é o diálogo entre avaliado e avaliador sobre os resultados da avaliação de desempenho do avaliado, assim como é o momento em que o avaliador discute com o avaliado as áreas carentes de melhoria e procura motivá-lo para o seu crescimento, ressaltando os aspectos positivos do trabalho executado e suas habilidades. Em contrapartida, o avaliador propõe medidas que auxiliam a melhoria do desempenho e o crescimento do avaliado, estabelecendo em conjunto as ações necessárias.




- *O processo de acompanhamento e avaliação só terá êxito se o avaliador tiver clara a importância de seu papel e dos objetivos do processo de Avaliação de Desempenho na empresa.*
- *É fundamental o preparo técnico do avaliador na execução deste processo e o seu domínio de habilidades no manejo da entrevista.*
- *Para prevenir dificuldades na condução da entrevista é importante que o entrevistador:*
 - *esteja seguro de dizer o que realmente tenciona dizer;*
 - *saiba ouvir;*
 - *observe e analise o que o entrevistado diz ou faz, bem como suas reações.*



7 RECOMENDAÇÕES PARA BEM AVALIAR







-  Usar o **Manual de Orientação** da Avaliação de Desempenho no momento da avaliação.
Assegurar-se de que conhece efetivamente **as atribuições inerentes ao cargo/função** de cada empregado, assim como as exigências e requisitos para o desempenho de cada atividade, de acordo com o Plano de Cargos e Salários (PCS).
-  Fazer comentários sem julgamento de valor, ou seja, a troca de informações (perguntas e respostas) não deve ser avaliativa e sim descritiva.
Procurar ser objetivo, indicando fatos específicos.
-  Criar condições de ambiente que gerem atitudes receptivas e não defensivas, certificando-se que o entrevistado está em condições físicas e psicológicas adequadas à entrevista.
Coletar todas as informações sobre o entrevistado, nas avaliações feitas anteriormente, para melhor conduzir a entrevista.
-  Manter pontos de vista justos e imparciais, não se deixando influenciar por fatores externos, baseando-se exclusivamente sobre os resultados do trabalho de quem estiver sendo avaliado.
Avaliar o empregado pelo seu comportamento habitual, e não pelas falhas ou qualidades ocasionais demonstradas.
-  Avaliar em relação às exigências e requisitos de suas atividades, e não em relação ao empregado ideal.
Avaliar em relação a cada fator separadamente, sem levar em consideração a impressão geral que tenha sobre o empregado.
-  Revisar e reexaminar a avaliação feita, certificando-se de que utilizou os mesmos critérios para todos os subordinados (membros da equipe).
Justificar, perante ao avaliado, suas notas e considerações sobre seu desempenho, no momento da entrevista.
-  Cuidar para que não haja repetição das mesmas notas e média da Avaliação de Desempenho que tenha sido atribuída no período anterior, tendo em vista a dinamicidade do processo e as variações do comportamento humano.
Ser indispensável o preenchimento dos itens sobre o desempenho, solicitados no formulário CORH-5 "Registro Sobre Avaliação de Desempenho", para proporcionar oportunidades de desenvolvimento.
-  Ter sempre presente que em todos os grupos de empregados detectam-se diferentes desempenhos, e que as médias atribuídas a cada um, numa distribuição normal, indicarão desempenhos Superior, Médio Superior, Médio Inferior ou Inferior.
Comunicar ao avaliado que o processo de avaliação de desempenho só é entendido como concluído após a classificação estatística das médias obtidas no processo de avaliação.
-  **Julgar o desempenho e não a pessoa.**

8 ASPECTOS QUE DISTORCEM OS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

-  O avaliado desconhece suas deficiências e/ou seus pontos fortes (não existe diálogo entre avaliado/avaliador).
-  Há indícios de competição interna negativa ou falta de coesão dentro das equipes de trabalho.
-  Historicamente, as avaliações de desempenho tendem a seguir:

- as “tendências centrais” : o avaliador evita os extremos da avaliação, sua equipe de trabalho não apresenta pontos superiores nem inferiores. Para não comprometerem-se futuramente, os avaliadores pouco preparados não identificam nos grupos diferentes desempenhos;

- os “efeitos de halo” : o do avaliador que considera o avaliado satisfatório em relação a um fator, provavelmente considerará o mesmo em outros fatores e vice-versa.

-  O avaliador não assume a responsabilidade de avaliar e simplesmente repete as mesmas notas e média do período anterior.
-  O avaliador não entrega o formulário de “Registro Sobre a Avaliação de Desempenho” (CORH-5) ao avaliado e que, por isso, não recebe retorno de sua avaliação.
-  As notas e médias atribuídas no momento da avaliação não são as mesmas constantes no formulário “Registro Sobre a Avaliação de Desempenho” (CORH-5) e na Planilha de Avaliação de Desempenho (relatório de computador).
-  O formulário de “Registro Sobre a Avaliação de Desempenho” (CORH-5) não é preenchido definitivamente após a conciliação/compatibilização das notas.
-  Após o término do período de avaliação os formulários devidamente preenchidos e assinados não retornam ao DESIS/DDO, **até a data limite de 30 de outubro de cada ano.**
-  Os avaliadores não buscam avaliações dos empregados transferidos, deixando-os sem nota/média, em determinado período.

Só faz sentido uma Avaliação de Desempenho quando o avaliado pode discutir com os avaliadores os seus resultados.

9 DETALHAMENTO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os fatores do processo de Avaliação de Desempenho comuns às funções de natureza técnica, administrativa e de serviços gerais estão descritos no **Manual de Orientação da Avaliação de Desempenho**, pág. 17 a 23, ed. junho/96.

Por outro lado, os fatores do processo de Avaliação de Desempenho descritos no **Manual de Orientação** foram desdobrados em itens específicos para cada grupo ocupacional, conforme segue no Anexo B deste documento.



10 PARTICIPAÇÃO DO DESIS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O Departamento de Desenvolvimento de Sistemas (DESI) é o responsável pela estruturação, implementação e manutenção do Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional da EMATER/RS-ASCAR cabendo-lhe:



operacionalizar as atividades do processo de Avaliação de Desempenho Funcional, propiciando os respectivos suportes técnicos, metodológicos e administrativos;



assessorar a Diretoria e as respectivas chefias na execução do processo de Avaliação de Desempenho;



coordenar e supervisionar as atividades de captação, processamento e difusão de informações para apoio às unidades operativas, na área de Avaliação de Desempenho;



processar, tabular e analisar as informações relativas ao processo de Avaliação de Desempenho;



organizar um sistema de informação contendo os dados identificados a partir de todas as avaliações já realizadas;



retornar os resultados da Avaliação de Desempenho para Diretoria, Chefes de Departamentos, Gerentes Regionais para que seja dado conhecimento ao avaliado e também para subsidiar decisões administrativas;



elaborar listagem das promoções por desempenho e por antigüidade;



aperfeiçoar continuamente o Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional da Empresa.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília N. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1979; **Avaliação de Desempenho na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1980.
- LUCENA, Maria Diva S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Mc Grav Hill, 1977.
- KRISCHKE, Jeanine Lima; CHEDID, Branca Regina. **Manual do Avaliador**. Porto Alegre, 1985.

ANEXO A:

FICHA DE CONTROLE E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO QUADRIMESTRAL



UNIDADE OPERATIVA: _____

PERÍODO: ____/____/____ a ____/____/____

AVALIADO:		MATRÍCULA:										AVALIADOR:																				
P E R Í O D O		1º QUADRIMESTRE					2º QUADRIMESTRE					3º QUADRIMESTRE					OBSERVAÇÕES															
F A T O R E S		01/07 a 31/10					01/11 a 28/02					01/03 a 30/06																				
NOTAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
CONHECIMENTO DO TRABALHO																																
METODOLOGIA DO TRABALHO																																
INTERESSE																																
RESPONSABILIDADE																																
RELAÇÕES HUMANAS																																
RESULTADO DO TRABALHO																																

COMENTÁRIOS IMPORTANTES SOBRE O DESEMPENHO (PONTOS FORTES/FRACOS/SUGESTÕES DE MELHORIA)

1º quadrimestre (01/07 a 31/10)

2º quadrimestre (01/11 a 28/02)

3º quadrimestre (01/03 a 30/06)

CORH-7

OBS.: USAR O "MANUAL DE ORIENTAÇÃO" DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O ANEXO B DO "MANUAL DO AVALIADOR". MARCANDO COM X AS RESPECTIVAS NOTAS DE 1 A 10 A CADA FATOR QUADRIMESTRALMENTE, PARA UMA MELHOR AVALIAÇÃO NO FINAL DO ANO AGRÍCOLA.

ANEXOB:

**ITENS ESPECÍFICOS DOS FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR
GRUPO OCUPACIONAL**

CHEFIAS, ATRs., SUPERVISORES REGIONAIS E TÉCNICOS DE NÍVEL SUPERIOR

1. CONHECIMENTO DO TRABALHO

- elaborar e implementar o planejamento estratégico;
- ter conhecimento da realidade da sua área de atuação;
- elaborar e implementar o plano operativo;
- compatibilizar as diretrizes da organização com as expectativas da comunidade;
- controlar e utilizar adequadamente os recursos sob sua gestão;
- demonstrar conhecimentos técnicos e administrativos.

2. METODOLOGIA DE TRABALHO

- usar métodos demonstrativos e promocionais;
- utilizar meios e métodos adequados de divulgação/comunicação;
- usar métodos adequados para elaboração e execução do trabalho apresentando estratégia definida e organização nas ações;
- atingir metas através da promoção do trabalho em equipe.

3. INTERESSE

- expandir suas atividades além das tarefas habituais e puramente rotineiras;
- apresentar pré-disposição para assumir tarefas;
- demonstrar entusiasmo pelo trabalho;
- buscar o autodesenvolvimento
- apresentar sugestões para melhorar a qualidade e o rendimento do trabalho.

4. RESPONSABILIDADE

- usar adequadamente os recursos materiais e financeiros sob sua responsabilidade;
- assumir e desempenhar os encargos que lhe são atribuídos de acordo com as normas em vigor;
- empenhar-se no cumprimento de suas obrigações, inclusive prazos;
- ter capacidade de tomar decisões técnico-administrativas;
- ser assíduo e pontual;
- zelar pela conservação e manutenção dos bens sob sua responsabilidade.

5. RELAÇÕES HUMANAS

- demonstrar ética profissional;
- exercer liderança positiva;
- apresentar características para o trabalho em equipe;
- promover a integração institucional e interinstitucional, visando a satisfação dos clientes.

6. RESULTADO DO TRABALHO

- fornecer informações precisas;
- apresentar adequada relação campo x sede (relação programado x realizado);
- apresentar trabalho técnico de qualidade compatível com o cargo que ocupa;
- apresentar resultados do trabalho confiáveis e de forma clara (registros, relatórios, levantamentos, produtos editoriais, etc);
- atingir o produto final esperado pelas metas traçadas;
- executar suas tarefas com facilidade, mesmo sob pressão de tempo ou acúmulo de trabalho.

APOIO ADMINISTRATIVO E APOIO TÉCNICO

1. CONHECIMENTO DO TRABALHO

- ter conhecimento da realidade da sua área de atuação;
- controlar e utilizar adequadamente os materiais e equipamentos colocados a sua disposição;
- demonstrar conhecimentos técnicos e administrativos (organização de arquivos; uso de protocolo e de formulários; domínio em redação; ortografia e datilografia/digitação).

2. METODOLOGIA DE TRABALHO

- usar métodos adequados para elaboração e execução do trabalho, apresentando estratégia definida e organização nas ações.

3. INTERESSE

- expandir suas atividades além das tarefas habituais e puramente rotineiras;
- apresentar pré-disposição para assumir tarefas;
- demonstrar entusiasmo pelo trabalho;
- buscar o autodesenvolvimento;
- apresentar sugestões para melhorar a qualidade e o rendimento do trabalho.

4. RESPONSABILIDADE

- usar adequadamente os recursos materiais e financeiros sob sua responsabilidade;
- assumir e desempenhar os encargos que lhe são atribuídos de acordo com as normas em vigor;
- empenhar-se no cumprimento de suas obrigações, inclusive prazos;
- ter capacidade de tomar decisões administrativas/operacionais;
- ser assíduo e pontual;
- zelar pela conservação e manutenção dos bens sob sua responsabilidade.

5. RELAÇÕES HUMANAS

- apresentar características para o trabalho em equipe;
- demonstrar capacidade para lidar com o público interno e externo.

6. RESULTADO DO TRABALHO

- fornecer informações precisas;
- apresentar resultados do trabalho confiáveis e de forma clara (registros, relatórios, levantamentos, etc);
- executar suas tarefas com facilidade, mesmo sob pressão de tempo ou acúmulo de trabalho.

NÍVEL MÉDIO EXTENSIONISTAS (TÉC.AGRÍCOLAS, CLASSIFICADORES, BES)

1. CONHECIMENTO DO TRABALHO

- ter conhecimento da realidade na sua área de atuação;
- controlar e utilizar adequadamente os materiais e equipamentos colocados a sua disposição;
- compatibilizar as diretrizes da organização com as expectativas da comunidade;
- demonstrar conhecimentos técnicos e administrativos.

2. METODOLOGIA

- usar métodos demonstrativos e promocionais;
- utilizar meios e métodos adequados de divulgação/comunicação;
- usar métodos adequados para elaboração e execução do trabalho apresentando estratégia definida e organização nas ações;
- atingir metas através da promoção do trabalho em equipe.

3. INTERESSE

- expandir suas atividades além das tarefas habituais e puramente rotineiras;
- apresentar pré-disposição para assumir tarefas;
- demonstrar entusiasmo pelo trabalho;
- buscar o autodesenvolvimento
- apresentar sugestões para melhorar a qualidade e o rendimento do trabalho.

4. RESPONSABILIDADE

- usar adequadamente os recursos materiais e financeiros sob sua responsabilidade;
- assumir e desempenhar os encargos que lhe são atribuídos de acordo com as normas em vigor;
- empenhar-se no cumprimento de suas obrigações, inclusive prazos;
- ter capacidade de tomar decisões técnico administrativas;
- ser assíduo e pontual;
- zelar pela conservação e manutenção dos bens sob sua responsabilidade.

5. RELAÇÕES HUMANAS

- demonstrar ética profissional;
- exercer liderança positiva;
- apresentar características para o trabalho em equipe;
- promover a integração institucional e interinstitucional, visando a satisfação dos clientes.

6. RESULTADO DE TRABALHO

- fornecer informações precisas;
- apresentar resultados do trabalho confiáveis e de forma clara (registros, relatórios, levantamentos, etc);
- executar suas tarefas com facilidade, mesmo sob pressão de tempo ou acúmulo de trabalho.

APOIO OPERACIONAL

1. CONHECIMENTO DO TRABALHO

- demonstrar conhecimentos operacional;
- controlar e utilizar adequadamente os equipamentos colocados a sua disposição.

2. METODOLOGIA DO TRABALHO

- usar métodos adequados para execução de sua atividade.

3. INTERESSE

- apresentar sugestões para melhorar a qualidade e o rendimento do trabalho;
- expandir suas atividades além das tarefas habituais e puramente rotineiras.

4. RESPONSABILIDADE

- ser assíduo e pontual;
- zelar pela conservação e manutenção dos bens a sua disposição.

5. RELAÇÕES HUMANAS

- demonstrar capacidade para lidar com o público interno e externo.

6. RESULTADO DO TRABALHO

- fornecer informações precisas;
- apresentar resultados esperados de acordo com as respectivas funções;
- trabalhar de forma rápida e produtiva;
- executar suas tarefas com facilidade, mesmo sob pressão de tempo ou acúmulo de trabalho.



ÍNDICE ALFABÉTICO POR ASSUNTO

Apoio Administrativo.....	25
Apoio Operacional.....	27
Apoio Técnico.....	25
ATRs.....	24
Avaliação de Desempenho.....	8
Avaliação Especial.....	11
Avaliado.....	9
Avaliador.....	9
BES.....	26
Chefias.....	24
Classificadores.....	26
Competência.....	11
Conciliação.....	9
Curva de Gaus.....	9
Entrevista.....	14
Época da Avaliação.....	11
Equipe de Avaliação.....	9
Escala de Fatores.....	9
Extensionistas.....	26
Fatores.....	21
Ficha de Controle.....	22
Grupo Ocupacional.....	10
Média de Avaliação.....	10
Planilha de Avaliação.....	10
Pontos Acumulados.....	10
Pontuação.....	10
Promoção.....	10
Recomendações.....	15
Registro de Avaliação de Desempenho.....	10
Supervisores Regionais.....	23
Técnico Agrícola.....	26
Técnicos de Nível Superior.....	23
Tipo de Desempenho.....	10
Transferência.....	11

