



MINISTÉRIO DA AGRICULTURA

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA

Centro Nacional de Pesquisa de Ovinos – CNPO

Br. 153 Km 141 CEP 96.400 – Bagé-RS

Fone: (0532) 42 44 99

ISSN – 0103-076X

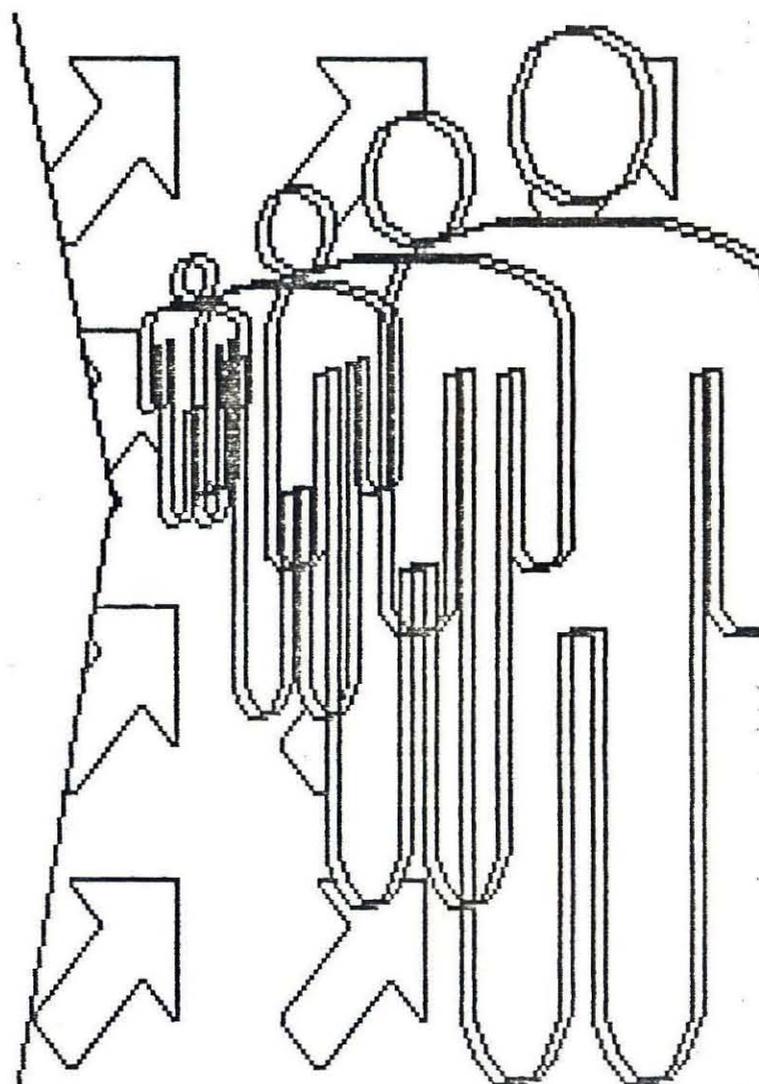
Maio, 1990

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

# PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DOCUMENTO  
ORIENTADOR

Versão  
preliminar





Documento orientador  
do  
PROCESSO DE AVALIAÇÃO  
DE DESEMPENHO  
do  
Centro Nacional de Pesquisa  
de Ovinos

(Versão preliminar)

Walfredo Macedo





## CONSIDERAÇÕES GERAIS

Pela sua importância em relação ao assunto enfocado, entre as conclusões contidas no documento de Avaliação de Desempenho do Centro Nacional de Pesquisa de Florestas, destacamos aquelas que, num processo coerente e duradouro de avaliação de desempenho, devem ser previstas, quais sejam:

- a) preparação dos avaliadores;
- b) eliminação do efeito da transitoriedade das chefias;
- c) redução, ao mínimo possível, dos fatores subjetivos de avaliação;
- d) participação efetiva dos agentes nele envolvidos (chefe - avaliador - avaliado).

Em sua publicação "Especialização em Administração de Recursos Humanos", o Prof. Rubem Dias Henrique, cita que:

- a) avaliação de desempenho quando executada com seriedade é um dos canais valiosos de retroalimentação de um sistema de administração de recursos humanos e que um bem montado processo de avaliação deve considerar as expectativas dos diferentes agentes envolvidos (chefe-avaliador-avaliado).
- b) e que devem ser considerados os aspectos de que o avaliador deve tomar sua própria decisão, não se deixando influenciar por opiniões tendenciosas e ter cuidado em se comparar avaliações de empregados, em diferentes tipos de trabalho.

No trabalho intitulado Administração de Pessoal no Serviço Público, HIGRO (1966) cita que é utópico pensar em eliminar completamente os fatores subjetivos na administração de pessoal. O máximo que se pode esperar a respeito é reduzi-lo ao mínimo possível, no interesse da justiça para com os subordinados.



## INTRODUÇÃO

Normalmente as Deliberações da Diretoria Executiva da EMBRAPA, referentes as promoções anuais de seus empregados, destacam sempre as modalidades de merecimento e antiguidade.

Devido à diversidade de áreas de atuação, inerentes à própria atividade-fim da Empresa, ainda não se conseguiu adotar um modelo único e uniforme para as avaliações funcionais e de desempenho técnico de seus empregados.

Os modelos e critérios conhecidos que vêm sendo utilizados por algumas Unidades Centralizadas e Descentralizadas, quando da realização do processo de promoções, guardam bastante semelhança; entre estas, pode-se citar: CPAC, CNPSO, CHPT, CNPO e UEPAE Teresina.

Os critérios presentemente sugeridos para as avaliações funcionais e de desempenho técnico dos empregados do Centro Nacional de Pesquisa de Ovinos visa, tanto quanto possível, minimizar os efeitos das falhas de natureza humana, face a interpretações subjetivas.

As sugestões aqui propostas levam em consideração as expectativas dos diferentes agentes envolvidos (chefia, avaliador e avaliado) e procuram, dentro do possível, basear o maior peso das avaliações em fatores quantificáveis.

Todavia, o modelo aqui sugerido, se propõe a ser contínuo, significando que pode ser modificado, ampliado e melhorado, caso sejam constatadas inadequações dos critérios apresentados, ou que surjam situações imprevistas para o mesmo. Desta forma, registra-se que este documento, em suas partes ou no todo, não assume caráter definitivo.



## **APRESENTAÇÃO**

Este documento tem por objetivo trazer uma contribuição a uma das práticas mais universais da administração, que é a "Avaliação dos Empregados". Não obstante as dificuldades inerentes à sua aplicação, as sugestões apresentadas fundamentam-se na avaliação de dados concretos e na análise de grupos, de modo a minimizar, tanto quanto possível, os efeitos e vieses da avaliação individual e de fatores subjetivos.



## **SUMÁRIO**

**APRESENTAÇÃO**

**INTRODUÇÃO**

**CONSIDERAÇÕES GERAIS**

Dificuldades mais comuns

**FATORES DE AVALIAÇÃO**

Atuação Profissional

**PROCEDIMENTOS**

**I Das sub-comissões de avaliação**

Para a Área Técnica

Para a Área de Administração

Para a Área de Apoio

**II Dos representantes dos empregados nas comissões**

**III Das promoções por merecimento**

**IV Da pontuação**

**V Da distribuição de recursos**

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

**ANEXOS:**

Anexo I - Formulário de Avaliação de Desempenho / Pesquisadores

Anexo II - Formulário de Avaliação de Desempenho / Técnico Especializado

Anexo III - Formulário de Avaliação de Desempenho / Não-de-obra  
qualificada

Anexo IV - Formulário de Avaliação de Desempenho / Não-de-obra não  
qualificada



**EMBRAPA - CNPO. Documentos, 6**

**Exemplares desta publicação podem ser solicitados à:**

**EMBRAPA - CNPO  
BR 153, KM 141  
Caixa Postal 242  
Telex 532500  
Telefone (0532) 42-4499  
96400 - Bagé - RS**

**TIRAGEM: 50 EXEMPLARES**

**Comitê de Publicações:**

**Presidente - Ana Hirtes de Sousa Trindade**  
**Membros - Ana Matilde Amandia Castanheiro Coelho**  
**Carlos Otávio Costa Moraes**  
**Eduardo Salomoni**  
**Emir Correa Chagas**  
**José Carlos Ferrugem Moraes**  
**Nelson Roberto Manzoni de Oliveira**  
**Halfredo Macedo**

**Capa e criação gráfica: Ricardo Martins Bernardes**

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.**  
**Centro Nacional de Pesquisa de Ovinos. Bagé, RS.**

**Documento orientador do processo de avaliação de desempenho dos empregados do Centro Nacional de Ovinos. Versão preliminar, [por] Halfredo Macedo. Bagé, EMBRAPA-CNPO, 1990.**

**47p. (EMBRAPA. CNPO. Documentos, 6).**

**1. Recurso humano. 2. Avaliação. 3. Promoção. I. Título. II. Série.**

**CDD 658.312 6**

**© EMBRAPA - 1990**



Em relação à periodicidade das avaliações, AQUINO (1979) menciona que "a natureza é excessivamente complexa para ser conhecida em um período de tempo curto (6 meses)". Por isso, propõe que nos processos de avaliação de desempenho, "o tempo válido seja de um ano".

Já GRILLO (1979) opina o contrário, e diz que "a avaliação semestral pode oferecer resultados mais compatíveis com a desejada integração de avaliadores e avaliados". No mesmo trabalho destaca-se que "a participação do avaliado no decorrer do julgamento é indispensável para o sucesso da avaliação de desempenho. Não se deve julgar o servidor sem dar-lhe a oportunidade de conhecer as razões que motivaram a decisão, além de permitir a apresentação de possíveis justificativas pelo procedimento considerado inadequado. Decisões unilaterais resultam, muitas vezes, em injustiças que abalam o comportamento do avaliado, prejudicando seu futuro relacionamento com a organização.

### **DIFICULDADES MAIS COMUNS NA AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA**

A seguir são relacionados alguns obstáculos que freqüentemente se interpõem ao sucesso da avaliação da eficiência dos empregados e, assim, as seguintes tendências devem ser evitadas:

- a) julgamento do indivíduo e não dos resultados que ele alcança no desempenho de suas atividades;
- b) avaliação do empregado em função de suas características mais marcantes, em detrimento de outros aspectos de seu desempenho igualmente relevantes;
- c) avaliação do empregado levando em conta sua função e não o seu desempenho;

**Ter função mais elevada não significa necessariamente ser o melhor.**



d) perpetuidade do conceito sobre alguém;

o fato de um empregado não ter tido um bom desempenho em épocas anteriores não significa que ele permaneça sempre um mau empregado. É bom lembrar que nenhum homem tem a probabilidade de ser perfeitamente mau; geralmente ele é melhor em certas áreas do que em outras. O avaliador não deve permitir que um aspecto do caráter ou do desempenho do empregado influencie sua avaliação interna.

e) manifestação através do favoritismo, preferência, simpatias e antipatias;

f) avaliação dos mais próximos, omitindo o parecer sobre os demais;

g) avaliação do empregado levando em conta apenas o desempenho dos últimos dias;

é bom lembrar que a promoção se refere a todo o ano-base.

h) uso de artifícios, tais como sortear os empregados que receberão promoção, omitindo um papel da avaliação de desempenho, qual seja, o de possibilitar e estimular o desenvolvimento dos empregados da empresa.



## **FATORES DE AVALIAÇÃO**

### **Fatores subjetivos**

Has promoções, a pontuação por fatores subjetivos leva em consideração aquelas características que, por sua natureza, não são quantificáveis (atuação profissional), e muitas vezes necessitam, em sua análise, dos conceitos de valores pessoais e culturais.

Muito embora a aferição dos valores subjetivos exija do avaliador o mais alto nível de competência e percepção dos fatos e virtudes associadas à pessoas, ela se torna importante e decisiva na qualificação do desempenho do empregado.

A seguir, são descritos fatores subjetivos desejáveis e fundamentais, considerados importantes para o exercício das atividades do Grupo Ocupacional Técnico-Científico do Centro Nacional de Pesquisa de Ovinos.

**ATUAÇÃO PROFISSIONAL****EM FUNÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS**

<b>Fatores de Avaliação</b>	<b>Especificação</b>
<b>1. Qualidade do trabalho (fundamental)</b>	Clareza, planejamento, cuidados técnicos com que o trabalho tem sido normalmente executado e aplicabilidade do trabalho.
<b>2. Conhecimento do trabalho (fundamental)</b>	Domínio de normas, regulamentos, técnicas, métodos e procedimentos necessários à adequada execução do seu trabalho.
<b>3. Quantidade de trabalho (fundamental)</b>	Quantidade de trabalhos técnicos/científicos produzidos pelo pesquisador no período de avaliação.
<b>4. Iniciativa (desejável)</b>	Capacidade de conceber idéias, visualizar situações e encontrar, prontamente, recursos que solucionem irregularidades ou situações novas no trabalho. Capacidade de julgamento, de planejamento, de criação e execução.
<b>5. Assiduidade (desejável)</b>	Cumprimento do horário de serviço e também número de vezes em que o pesquisador se afasta do local de trabalho sem justificativa e/ou comunicação aos superiores.
<b>6. Versatilidade (desejável)</b>	Capacidade de adaptação a novos trabalhos e funções, sejam ou não relacionados com o que é executado presentemente.



## EM FUNÇÃO DO COMPORTAMENTO SOCIAL DO INDIVÍDUO

Fatores de Avaliação	Especificação
1. Espírito de equipe (fundamental)	Relacionamento entre colegas. O nível de sociabilidade que possui lhe permite comunicar-se com os outros. Procedimentos que incluam cortesia e respeito humano são importantes; comportamento social do indivíduo.
2. Ética (fundamental)	Interesse pelo bem público e com tal finalidade contribuir com seus conhecimentos; capacidade e experiência para servir à humanidade. Considerar a profissão como alto título de honra e não praticar nem permitir a prática de atos que comprometam sua dignidade. Não cometer ou contribuir para que se cometam injustiças contra colegas. Não praticar qualquer ato que, direta ou indiretamente, possa prejudicar legítimos interesses de outros. Exercer o trabalho profissional com lealdade, dedicação e honestidade para com seus clientes, empregadores ou chefes e, com espírito de justiça e equidade para com os subordinados.
3. Relacionamento Funcional (desejável)	Relacionamento com as Chefias, como com os subordinados.
4. Posicionamento (desejável)	Atitudes em relação à crítica construtiva, maneiras de expressar seus pontos de vista, ponderação.
5. Liderança (desejável)	Capacidade de liderar grupos ou pessoas, por atributos pessoais natos ou por reconhecimento, conhecimento do assunto ou pelo nível cultural.



## **PROCEDIMENTOS**

### **I. DAS SUB-COMISSÕES DE AVALIAÇÃO**

#### **PARA A ÁREA TÉCNICA**

1. Os empregados que devem participar da sub-comissão são: o Chefe Adjunto Técnico e os responsáveis pelas diversas áreas técnicas que, em conjunto, elaborarão a indicação dos pesquisadores aptos à promoção dentre os elegíveis.
  - 1.2 Os responsáveis pelas diferentes áreas técnicas ficarão incumbidos de:
    - 1.2.1 distribuir, recolher e conferir os formulários do anexo I (ítems 1, 2, 3, 4, 5 e 6), relativos a auto-avaliação dos pesquisadores de sua área;
    - 1.2.2 providenciar, junto à pessoa indicada, o preenchimento e posterior recolhimento do anexo I (item 8), relativo aos técnicos de seu grupo;
  - 1.3 A sub-comissão elaborará o quadro resumo dos pesquisadores e apresentará ao Comitê de Promoções do Centro para apreciação e homologação.



**PARA A ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO**

2. Os empregados que devem participar da sub-comissão da área de administração são: Chefe Adjunto de Apoio e/ou Chefe que estiver com a supervisão da área, o Responsável pela Área de Operações Administrativas (A.O.A.) e os responsáveis por funcionários que, embora pertençam à Área Administrativa, não estejam diretamente sob a supervisão do Responsável pela A.O.A.
  - 2.1 Os responsáveis, de que trata o item 2, ficarão incumbidos de proceder a avaliação prévia dos empregados sob sua supervisão, dentro dos critérios previamente estabelecidos.
  - 2.2 A sub-comissão elaborará um quadro resumo dos empregados aptos à promoção dentro dos elegíveis e apresentará ao Comitê de Promoções do Centro para apreciação e posterior aprovação.

**PARA A ÁREA DE APOIO**

3. Os empregados que devem participar da sub-comissão da área de apoio são: Chefe Adjunto de Apoio, os Técnicos e/ou responsáveis por serviços que tiverem empregados sob seu comando.
  - 3.1 Os técnicos e/ou responsáveis ficarão incumbidos de fazer a avaliação prévia dos funcionários sob sua supervisão, dentro dos critérios previamente estabelecidos.
  - 3.2 A sub-comissão elaborará um quadro resumo dos empregados aptos à promoção dentro dos elegíveis e apresentará ao Comitê de Promoções do Centro para apreciação e posterior aprovação.

**Nota importante:**

O responsável pelo Setor de Recursos Humanos deverá assessorar todas as sub-comissões que forem constituídas, quando solicitado.



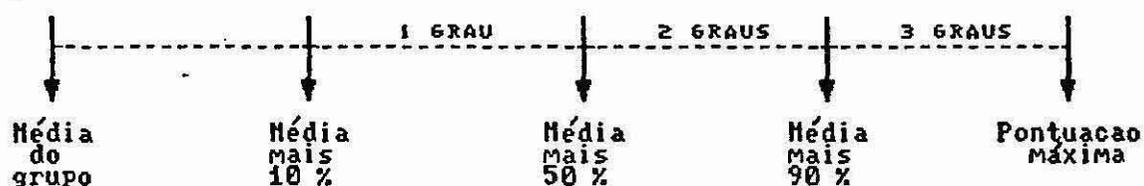
## II. DOS REPRESENTANTES DOS EMPREGADOS NAS COMISSÕES

- a) Os representantes dos empregados para participarem do Comitê de Promoções deverão ser eleitos por maioria simples dentro de cada grupo.
- b) Os responsáveis por setores e/ou áreas deverão ser inelegíveis, por ocasião da eleição do representante dos empregados, junto ao Comitê de Promoções.
- c) Os empregados a serem eleitos para participarem como representantes de seus grupos ocupacionais devem ser ocupantes de cargo de provimento efetivo, possuir no mínimo 2 (dois) anos de efetivo exercício no Centro e folha funcional isenta de medida de ordem disciplinar.

## III. DAS PROMOÇÕES POR MERECEIMENTO

Estão aptos a receber promoção por merecimento os empregados de todas as áreas (Técnica - Administrativa - Apoio), cuja pontuação se situar, pelo menos 10% acima da média aritmética do grupo a que pertencer.

Exemplo:



- 1) Concorrerá à progressão salarial de 01 grau (uma letra ou equivalente) o avaliado que tiver uma pontuação superior em 10% da média do grupo e menor ou igual a 50% acima desta.
- 2) Concorrerá à progressão salarial de 02 graus (duas letras ou equivalente) o avaliado que tiver uma pontuação superior em 50% da média do grupo e menor ou igual a 90% acima desta.



- 3) Concorrerá à progressão salarial de 03 graus (três letras ou equivalente) o avaliado que tiver uma pontuação superior a 90% da média do grupo.
- 4) Em ordem de importância, os eventuais desempates serão feitos através dos seguintes critérios:
  1. tempo de serviço efetivamente prestado à empresa;
  2. em persistindo o empate, idade do empregado.
- 5) O empregado afastado da EMBRAPA, para cargo de Administração Sindical e/ou Associações de Empregados, com todos os direitos e vantagens, poderá ser promovido por merecimento, a critério do Comitê de Promoções.
- 6) O empregado afastado sem ônus para a EMBRAPA concorrerá apenas à promoção por antiguidade.
- 7) O empregado em exercício de mandato eletivo (vereador, deputado, senador, etc.), concorrerá apenas à promoção por antiguidade.

Os casos não previstos serão resolvidos pelo Comitê de Promoções.

## IU - DA PONTUAÇÃO

Pontuação dos itens para a Área Técnica, relativos  
ao Anexo I - (itens 1 a 8)

Para o cômputo geral dos pontos, os pesos dos diversos itens terão os seguintes percentuais:

Ítem I .....	40%
Ítem II .....	10%
Ítem III .....	10%
Ítem IV .....	20%
Ítem V .....	5%
Ítem VI .....	5%
Ítem VII .....	5%
Ítem VIII .....	5%
TOTAL .....	100%



**Faixas de pontuação para as áreas de Administração e Apoio**

A fim de melhor avaliar o desempenho dos diferentes níveis ocupacionais das áreas de Administração e Apoio, estas foram subdivididas em três níveis, a saber:

**1. Técnicos Especializados**

Constituída pelos ocupantes dos seguintes cargos:

- 3.1 Assistente Executivo
- 3.2 Programador
- 3.3 Assistente de Pesquisa
- 3.4 Técnico Especializado

**2. Não-de-obra qualificada**

Constituída pelos ocupantes dos seguintes cargos:

- 2.1 Auxiliar Administrativo
- 2.2 Assistente Administrativo
- 2.3 Laboratorista
- 2.4 Operador de Máquinas Agrícolas e Veículos
- 2.5 Mestre de Manutenção
- 2.6 Artífice
- 2.7 Operador de Processamento de dados

**3. Não-de-obra não-qualificada**

Constituída pelos ocupantes dos seguintes cargos:

- 1.1 Operário Rural
- 1.2 Auxiliar de Serviço
- 1.3 Mestre Rural



A avaliação será realizada por cargo e baseada nos parâmetros descritos a seguir, segundo as faixas de pontuação relacionadas abaixo:

DESEMPENHO	FAIXA DE PONTUAÇÃO		
Deficiente	0	-	40
Regular	41	-	55
Bom	56	-	70
Muito bom	71	-	85
Excelente	86	-	100

**Observação:**

- a) o funcionário (Técnico Especializado) classificado no sub-ítem 3.4 do item 3, quando executar pesquisa e/ou exercer o cargo de difusão de tecnologia será avaliado dentro das normas previstas para o pesquisador.
- b) no caso de Técnico Especializado que desempenha a função de Difusor de Tecnologia, a pontuação do item I do anexo I passará a valer 10% e a do item II, do mesmo anexo, 40%.



## U. DA DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS

Com pequenas modificações, optou-se pelo critério utilizado pelo CHPSO, por parecer o melhor entre os adotados pelas demais Unidades da Empresa.

Este critério prevê que, para cada área, seja destinado o mesmo percentual da folha, o qual é estabelecido pela Diretoria Executiva, descontados os casos inelegíveis (final de carreira, em curso, problemas disciplinares, exercício de chefia, etc).

Portanto, estes recursos em igual percentagem serão distribuídos às áreas Técnico-Científica, Administração e Apoio.

**Exemplo para a área Técnico-Científica:**

26 pesquisadores, sendo 6 inelegíveis.

Toma-se os salários dos 20 elegíveis, aplica-se o percentual, e o resultado será o recurso disponível para as promoções da Área Técnica.

Toma-se os salários dos inelegíveis, aplica-se o percentual e destina-se esses recursos para Reserva Técnica.

**O mesmo procedimento deverá ser adotado para as áreas de Administração e Apoio.**

### **RESERVA TÉCNICA**

- a) os recursos destinados à reserva técnica devem ser utilizados obrigatoriamente nas áreas que lhes deram origem, excetuando-se os casos onde não houver funcionários com pontuação acima da média.
- b) havendo ainda disponibilidade de recursos além daqueles que foram destinados aos funcionários promovidos, devem ser utilizados com os funcionários de cada grupo funcional enquadrados na média ou acima desta, porém que tenham ficado abaixo dos 10% considerados como limite para promoção, seguindo-se as pontuações em ordem decrescente.



**BIBLIOGRAFIA  
CONSULTADA**

- AQUINO, G. P. Administração de recursos humanos. São Paulo. Atlas, 1979. 201p.
- EMBRAPA. Centro Nacional de Pesquisa Agropecuária do Cerrado. Princípios gerais de avaliação e desempenho dos pesquisadores do CPAC. 1988. 18p.
- EMBRAPA. Centro Nacional de Pesquisa de Florestas. Documento orientador do processo de avaliação de desempenho de pesquisadores do Centro Nacional de Pesquisa de Florestas. 1989. 19p.
- EMBRAPA. Centro Nacional de Pesquisa de Hortaliças. Modelo para avaliação contínua do corpo técnico de nível superior do CHPH. 7p. s.d.
- EMBRAPA. Centro Nacional de Pesquisa de Ovinos. Critérios gerais de avaliação do desempenho técnico e funcional de pesquisadores. 1987. 7p.
- EMBRAPA. Centro Nacional de Pesquisa da Soja. Processo de Avaliação de pesquisadores do CNPSO. 1988. 18p.
- EMBRAPA. UEPAE de Teresina. Plano para avaliação de desempenho do grupo ocupacional técnico-científico. 1988. 26p.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Instituto de Recursos Humanos. Especialização em administração de recursos humanos. Coordenação do Prof. Rubem Dias Henrique. (mimeog.)
- GRILLO, A. N. O sistema de pessoal civil na administração federal: uma abordagem crítica. In: Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, UFSC. 1979.
- NIGRO, F. A. Administração de pessoal no serviço público. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas. 1966. p.



**ANEXOS**



**ANEXO I**

**FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO DA ÁREA TÉCNICA**

**PESQUISADORES**

\* Quadro Resumo

\* Formulário para avaliação de desempenho

- \*\* Item I
- \*\* Item II
- \*\* Item III
- \*\* Item IV
- \*\* Item V
- \*\* Item VI
- \*\* Item VII
- \*\* Item VIII

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
 ÁREA TÉCNICA - PESQUISADORES

Quadro Resumo

NOME: \_\_\_\_\_

PERÍODO: de \_\_\_\_\_ 19\_\_ a \_\_\_\_\_ 19\_\_

ÁREAS	Total de pontos	Percentual
Atividades Realizadas		
Item I Produção Técnico-Científica	_____	_____
Item II Ensino - Treinamento - Difusão	_____	_____
Item III Consultoria - Assessoria	_____	_____
Item IV Apoio Técnico	_____	_____
Item V Administração do Centro	_____	_____
Item VI Distinções e Prêmios Recebidos	_____	_____
Item VII Atuação Profissional	_____	_____
Item VIII Conceito de Pesquisadores	_____	_____
TOTAL GERAL	_____	100%

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
 ÁREA TÉCNICA - PESQUISADORES

ITEM I

PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

ATIVIDADES (na forma de publicações concluídas)	Ptos p/item	Num. itens	Total ptos
01. Publicações de Livro Técnico-Científico .....	30	-----	-----
02. Capítulo de Livros .....	10	-----	-----
03. Edição e/ou Coordenação de Livro Técnico-Científico ..	20	-----	-----
04. Anais de Reuniões Técnicas (Organizador) .....	10	-----	-----
05. Artigo Científico publicado na Revista PAB, ou em periódicos especializados nacionais e internacionais indexados .....	10	-----	-----
06. Artigo de Divulgação Científica publicado em periodicos nacionais ou internacionais .....	05	-----	-----
07. Artigo científico publicado no BOLETIM DE PESQUISA ..	08	-----	-----
08. Trabalho publicado sob a forma de CIRCULAR TÉCNICA ..	05	-----	-----
09. Trabalho publicado sob a forma de COMUNICADO TÉCNICO	03	-----	-----
10. Trabalho publicado sob a forma de PESQUISA EM ANDAMENTO .....	01	-----	-----
11. Trabalho publicado sob a forma de DOCUMENTOS .....	10	-----	-----
12. Capítulo de DOCUMENTO .....	05	-----	-----
13. Revisão Bibliográfica .....	05	-----	-----
14. Nota Científica .....	04	-----	-----
15. Apostila Técnica Original - aprovada pelo Comitê publicações .....	03	-----	-----
16. Resumo publicado no "Livro de Resumos", de reuniões especializadas (Congressos, Simpósios, Anais, seminários) .....	02	-----	-----
17. Informação Técnica publicado em jornal ou revista de divulgação não especializada .....	01	-----	-----
18. Trabalho publicado em Relatório Técnico Anual e Relatórios Técnicos Especializados (publicados) .....	02	-----	-----
19. Folder .....	03	-----	-----
20. Cultivar desenvolvida .....	20	-----	-----
21. Invenção .....	20	-----	-----
22. Modelo Industrial .....	10	-----	-----
23. Desenho Industrial .....	05	-----	-----

Total de pontos -----

OBSERVAÇÕES

Os co-autores receberão 50% dos pontos.



EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ÁREA TÉCNICA - PESQUISADORES

ITEM II

ENSINO - TREINAMENTO - DIFUSÃO

ATIVIDADES (mediante comprovação)	Pontos p/item	Num. itens	Total p/ptos
01. Orientação de tese			
. Mestrado .....	10	-----	-----
. Doutorado .....	15	-----	-----
02. Orientação de estagiários, bolsistas e outros			
. Aperfeiçoamento (mínimo um ano) .....	05	-----	-----
. 450 horas a 06 meses .....	03	-----	-----
. demais (por cada período de um mês) .....	01	-----	-----
03. Palestra			
. apresentação palestra ou seminário (interno) ....	02	-----	-----
. apresentação palestra ou seminário (externo) ....	04	-----	-----
04. Cursos			
. organização de curso ou evento .....	04	-----	-----
. curso ministrado (mínimo 03 dias)			
- para técnicos .....	03	-----	-----
- para produtores/estudantes .....	02	-----	-----
- geral .....	01	-----	-----
05. Organização Dia de Campo .....	02	-----	-----
06. Participação Dia de Campo c/ demonstração resultado	02	-----	-----
07. Participação em Comissões ou Grupos de Trabalho constituído oficialmente			
. interno .....	01	-----	-----
. regional/estadual .....	02	-----	-----
. nacional .....	03	-----	-----
. internacional .....	04	-----	-----
	Sub-total pontos	-----	-----

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA EMEPAR

ATIVIDADES (mediante comprovação)	Pontos p/item	Max. p/item	Num. itens	Total pontos
<b>08. Organização de Congressos/Simpósios</b>				
<b>Locais</b>				
. Coordenação geral .....	1 p/dia	05	-----	-----
. Coordenação comissão .....	0,8 p/dia	04	-----	-----
. Membro .....	0,6 p/dia	03	-----	-----
<b>Regional ou Estadual</b>				
. Coordenação geral .....	2 p/dia	10	-----	-----
. Coordenação comissão .....	1,6 p/dia	08	-----	-----
. Membro .....	1,2 p/dia	06	-----	-----
<b>Nacional</b>				
. Coordenação geral .....	4 p/dia	20	-----	-----
. Coordenação comissão .....	3,2 p/dia	16	-----	-----
. Membro .....	2,4 p/dia	12	-----	-----
<b>Internacional</b>				
. Coordenação geral .....	7 p/dia	35	-----	-----
. Coordenação comissão .....	5 p/dia	25	-----	-----
. Membro .....	4 p/dia	20	-----	-----
<b>09. Atendimento de visitas (grupo) de pesquisadores, extensionistas, produtores, etc. ....</b>				
	0,2 p/atend		-----	-----
<b>10. Entrevistas ou participação em programas, de Radio, TV, Jornal ou Revista .....</b>				
	0,1 p/atend		-----	-----
<b>11. Organização de viagem técnica .....</b>				
	0,2 p/viagem	02	-----	-----
<b>12. Orientação de monografias .....</b>				
	0,5 p/monogr	02	-----	-----
<b>13. Condução de unidades de observação e demonstração .....</b>				
	1,0 p/unid	04	-----	-----
<b>Total de pontos</b>				-----





# EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ÁREA TÉCNICA - PESQUISADORES

## ITEM IV

### APOIO TÉCNICO

ATIVIDADES (mediante comprovação)	Pontos p/item	Num. itens	Total ptos
01. Coordenação de PNP .....	20	-----	-----
02. Responsável por Área Técnica .....	10	-----	-----
03. Responsável por Setor Técnico .....	05	-----	-----
04. Participação em Comitê de Publicações			
. Presidente .....	06	-----	-----
. Secretário .....	04	-----	-----
. Membro .....	02	-----	-----
05. Responsável por Laboratório .....	03	-----	-----
06. Responsável pela execução de projetos de apoio à pesquisa .....	03	-----	-----
07. Responsável pela execução de projetos de produção .....	03	-----	-----
Total de pontos			-----

### OBSERVAÇÃO

- 1) Para pontuação dos diversos itens - tempo mínimo de 01 (um) ano na função.
- 2) Quando não for alcançado o tempo mínimo será permitido fazer o cálculo para pontuação utilizando-se proporcionalmente o tempo em que o técnico permaneceu na função, desde que seja considerado a partir de um mês. A fração de tempo nestes casos será o mês completo (1,2,3, etc. meses).



EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ÁREA TÉCNICA - PESQUISADORES

ITEM V

ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO

ATIVIDADES (mediante comprovação)	Pontos p/item	Max. p/item	Num. ativ.	Total ptos
01. Participação do CTA .....	0,50	p/reun	05	-----
02. Responder interinamente pela Chefia ou Chefias Adjuntas por mais de 03 dias ....	2	p/subst	04	-----
03. Participação em comissões internas permanentes CIPA, /Restaurante/etc.				
. Presidente .....	0,25	p/reun	03	-----
. Vice-Presidente .....	0,20	p/reun	02	-----
. Secretário .....	0,15	p/reun	1,5	-----
. Membro .....	0,10	p/reun	01	-----
04. Participação em comissões internas temporárias				
. Presidente .....	0,20	p/dia	02	-----
. Membro .....	0,10	p/dia	01	-----
Total de pontos				-----



EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ÁREA TÉCNICA - PESQUISADORES

ITEM VI

DISTINÇÕES E PRÊMIOS RECEBIDOS

OCORRENCIAS(mediante comprovação)	Pontos p/item	Num. ocorr.	Total ptos
01. Prêmio por trabalho científico .....	10	_____	_____
02. Destaque por reconhecimento profissional .....	05	_____	_____
03. Outros prêmios ou destaques .....	03	_____	_____
Total de pontos		_____	_____

OBSERVAÇÕES

Anexar comprovantes
---------------------



EMBRAPA/CNPO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ÁREA TÉCNICA - PESQUISADORES

ITEM VII

ATUAÇÃO PROFISSIONAL

	Pontos
Em função dos atributos individuais	
1. Qualidade do trabalho .....	-----
2. Conhecimento do trabalho .....	-----
3. Quantidade de trabalho .....	-----
4. Iniciativa .....	-----
5. Assiduidade .....	-----
6. Versatilidade .....	-----
Sub-total de pontos .....	-----
Em função do comportamento social do indivíduo	
1. Espírito de equipe .....	-----
2. Ética profissional .....	-----
3. Relacionamento funcional .....	-----
4. Posicionamento .....	-----
5. Liderança .....	-----
Sub-total de pontos .....	-----
TOTAL DOS PONTOS .....	-----

OBSERVAÇÕES

A ser preenchida pelos responsáveis de áreas.



# EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ÁREA TÉCNICA - PESQUISADORES

## ITEM VIII

### CONCEITO DE PESQUISADORES (\*)

	A	B	C	D
01. Relaciona-se bem com os subordinados e respeita-os como pessoa .....				
02. Valoriza o diálogo, criando ambiente de motivação e amizade dentro da equipe de trabalho .....				
03. Utiliza eficientemente o tempo dos auxiliares .....				
04. Supervisiona a realização dos trabalhos ...				
05. Cria oportunidades para o subordinado realizar tarefas mais complexas de acordo com sua aptidão favorecendo e incentivando seu crescimento profissional .....				
06. Solicita a execução de tarefas com a antecedência necessária explicando com clareza como devem ser realizadas e sua finalidade .....				
07. Transmite ordens de modo claro e preciso ..				
Total de pontos .....				

Conceitos: A = 09 a 10 pontos (muito bom, excelente)  
B = 07 a 08 pontos (bom)  
C = 05 a 06 pontos (regular)  
D = 00 a 04 pontos (deficiente)

### OBSERVAÇÕES

(\*) Modelo a ser preenchido pelos subordinados à função de Técnico Agrícola ou responsável por serviços.



EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ADMINISTRAÇÃO E APOIO - TÉCNICO ESPECIALIZADO

Quadro Resumo

NOME: \_\_\_\_\_

Período: de \_\_\_\_\_ 19\_\_ a \_\_\_\_\_ 19\_\_

Fatores de Avaliação	Pontos
01. Responsabilidade .....	_____
02. Qualidade e produtividade no trabalho .....	_____
03. Interesse .....	_____
04. Iniciativa .....	_____
05. Criatividade .....	_____
06. Adaptação ao trabalho .....	_____
07. Conhecimento do trabalho e desenvolvimento profissional .....	_____
08. Organização e disciplina .....	_____
09. Cooperação .....	_____
10. Relacionamento humano .....	_____
11. Assiduidade .....	_____
12. Pontualidade .....	_____
13. Conservação de bens .....	_____
14. Aspecto pessoal .....	_____
15. Normas de segurança no trabalho .....	_____
16. Capacidade de decisão .....	_____
17. Ambição .....	_____
18. Dedicção .....	_____
19. Raciocínio lógico .....	_____
TOTAL .....	_____



**ANEXO II**

**FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO DAS ÁREAS DE  
ADMINISTRAÇÃO E APOIO**

**TÉCNICO ESPECIALIZADO**

\* Quadro Resumo

\* Formulário para avaliação de desempenho



EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
 ADMINISTRAÇÃO E APOIO - TÉCNICO ESPECIALIZADO

NOME : \_\_\_\_\_ ÚLTIMA PROMOÇÃO : \_\_\_\_\_  
 CARGO : \_\_\_\_\_ GRAUS MERECIDOS : \_\_\_\_\_  
 FUNÇÃO: \_\_\_\_\_ IMPLICAÇÃO FINANC: \_\_\_\_\_  
 CHEFE IMEDIATO: \_\_\_\_\_

FATORES DE AVALIAÇÃO

01. RESPONSABILIDADE:

(capacidade de responder pelos compromissos assumidos em sua área de atuação)

- Nunca assume compromisso ..... 00 - 40
- Evita assumir compromissos na maioria das vezes ..... 41 - 55
- Assume somente os compromissos rotineiros ..... 56 - 70
- Além dos rotineiros, assume outros compromissos imprevistos ..... 71 - 85
- Assume todos os compromissos inerentes a sua função, tanto os rotineiros como os imprevistos ..... 86 - 100

02. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

(Quantidade e exatidão no desenvolvimento de suas tarefas)

- Sempre comete erros nas tarefas que lhe são atribuídas ..... 00 - 40
- Comete muitos erros e/ou faz seu trabalho com lentidão ..... 41 - 55
- Comete erros mas esforça-se para melhorar; sua produtividade é abaixo do desejado..... 56 - 70
- Na maioria das vezes seu trabalho é de boa qualidade, dentro dos prazos estabelecidos..... 71 - 85
- Seu trabalho apresenta exatidão. Tem alta produtividade. É eficiente ..... 86 - 100

03. INTERESSE

(Empenho que demonstra ao desenvolver seu trabalho)

- Não demonstra interesse pelo seu trabalho ..... 00 - 40
- Tem pouco interesse ..... 41 - 55
- Seu interesse limita-se as tarefas de rotina ..... 56 - 70
- Desenvolve seu trabalho com interesse ..... 71 - 85
- Empenha-se ao máximo em desenvolver e aperfeiçoar seu trabalho ..... 86 - 100

04. INICIATIVA

(Capacidade para propor e/ou realizar ações espontâneas)

- Nunca tem iniciativa ..... 00 - 40
- Raramente tem iniciativa ..... 41 - 55
- Tem iniciativa somente em situações de rotina ..... 56 - 70
- Tem iniciativa correta na maioria das situações ..... 71 - 85
- Tem iniciativa em qualquer situação, tomando atitude corretas ..... 86 - 100

05. CRIATIVIDADE

(Capacidade de conceber idéias novas aplicáveis ao trabalho)

- Nunca apresenta sugestões ..... 00 - 40
- Raramente apresenta idéias novas para o trabalho ..... 41 - 55
- Suas idéias são raramente aproveitáveis ..... 56 - 70
- Normalmente tem idéias novas e úteis ..... 71 - 85
- Destacável capacidade de conceber idéias novas e úteis ..... 86 - 100

06. ADAPTAÇÃO AO TRABALHO

(Capacidade de assimilação de novas técnicas e assimilação de novos trabalhos)

- Fraca adaptação e assimilação ..... 00 - 40
- Regular adaptação e assimilação ..... 41 - 55
- Normal adaptação e assimilação ..... 56 - 70
- Boa adaptação e assimilação ..... 71 - 85
- Ótima adaptação e assimilação ..... 86 - 100

07. CONHECIMENTO DO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

(Conhecimento do empregado com relação ao trabalho e interesse pela atualização de conhecimentos)

- Não demonstra interesse pelo trabalho ..... 00 - 40
- Conhecimento insuficiente, necessitando orientação constante. Não se preocupa em atualizar-se ..... 41 - 55
- Conhecimento limitado. Novos conhecimentos nem sempre reflete no desenvolvimento das tarefas ..... 56 - 70
- Conhece bem seu trabalho e mostra interesse em atualizar-se ..... 71 - 85
- Excelente conhecimento, atualizando-se constantemente ..... 86 - 100

FAIXA DE AVALIAÇÃO



# EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ADMINISTRAÇÃO E APOIO - MÃO-DE-OBRA NÃO QUALIFICADA

NOME : \_\_\_\_\_ ÚLTIMA PROMOÇÃO : \_\_\_\_\_  
CARGO : \_\_\_\_\_ GRAUS MERECIDOS : \_\_\_\_\_  
FUNÇÃO : \_\_\_\_\_ IMPLICAÇÃO FINANC : \_\_\_\_\_  
CHEFE IMEDIATO: \_\_\_\_\_

## FATORES DE AVALIAÇÃO

FAIXA DE  
AVALIAÇÃO

### 01. RESPONSABILIDADE:

(capacidade de responder pelos compromissos assumidos em sua área de atuação)

- Nunca assume compromisso ..... 00 - 40
- Evita assumir compromissos na maioria das vezes ..... 41 - 55
- Assume somente os compromissos rotineiros ..... 56 - 70
- Além dos rotineiros, assume outros compromissos imprevistos ..... 71 - 85
- Assume todos os compromissos inerentes a sua função, tanto os rotineiros como os imprevistos ..... 86 - 100

### 02. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

(quantidade e exatidão no desenvolvimento de suas tarefas)

- Sempre comete erros nas tarefas que lhe são atribuídas ..... 00 - 40
- Comete muitos erros e/ou faz seu trabalho com lentidão ..... 41 - 55
- Comete erros mas esforça-se para melhorar; sua produtividade é abaixo do desejado..... 56 - 70
- Na maioria das vezes seu trabalho é de boa qualidade, dentro dos prazos estabelecidos..... 71 - 85
- Seu trabalho apresenta exatidão. Tem alta produtividade. É eficiente ..... 86 - 100

### 03. INTERESSE

(Empenho que demonstra ao desenvolver seu trabalho)

- Não demonstra interesse pelo seu trabalho ..... 00 - 40
- Tem pouco interesse ..... 41 - 55
- Seu interesse limita-se as tarefas de rotina ..... 56 - 70
- Desenvolve seu trabalho com interesse ..... 71 - 85
- Empenha-se ao máximo em desenvolver e aperfeiçoar seu trabalho ..... 86 - 100

### 04. INICIATIVA

(Capacidade para propor e/ou realizar ações espontâneas)

- Nunca tem iniciativa ..... 00 - 40
- Raramente tem iniciativa ..... 41 - 55
- Tem iniciativa somente em situações de rotina ..... 56 - 70
- Tem iniciativa correta na maioria das situações ..... 71 - 85
- Tem iniciativa em qualquer situação, tomando atitude corretas ..... 86 - 100

### 05. ADAPTAÇÃO AO TRABALHO

(Capacidade de assimilação de novas técnicas e assimilação de novos trabalhos)

- Fraca adaptação e assimilação ..... 00 - 40
- Regular adaptação e assimilação ..... 41 - 55
- Normal adaptação e assimilação ..... 56 - 70
- Boa adaptação e assimilação ..... 71 - 85
- Ótima adaptação e assimilação ..... 86 - 100

### 06. CONHECIMENTO DO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

(Conhecimento do empregado com relação ao trabalho e interesse pela atualização de conhecimentos)

- Não demonstra interesse pelo trabalho ..... 00 - 40
- Conhecimento insuficiente, necessitando orientação constante. Não se preocupa em atualizar-se ..... 41 - 55
- Conhecimento limitado. Novos conhecimentos nem sempre reflete no desenvolvimento das tarefas ..... 56 - 70
- Conhece bem seu trabalho e mostra interesse em atualizar-se ..... 71 - 85
- Excelente conhecimento, atualizando-se constantemente ..... 86 - 100

### 07. ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA

(Forma pela qual ordena suas atividades e acata ordens recebidas)

- Não tem interesse em ordenar suas atividades e descumprir ordens ..... 00 - 40
- Tem dificuldade para ordenar suas atividades, não cumpre as ordens recebidas ..... 41 - 55
- Procura ordenar suas atividades, verificando se cumpriu com exatidão as ordens recebidas ..... 56 - 70
- Ordena suas atividades adequadamente, aceita ordens e procura cumpri-las da melhor forma ..... 71 - 85
- Sua capacidade de organização é perfeita, cumpre com exatidão as ordens recebidas ..... 86 - 100



EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ADMINISTRAÇÃO E APOIO - MÃO-DE-OBRA NÃO QUALIFICADA

Quadro Resumo

NOME: \_\_\_\_\_

Período: de \_\_\_\_\_ 19\_\_ a \_\_\_\_\_ 19\_\_

Fatores de Avaliação	Pontos
01. Responsabilidade .....	_____
02. Qualidade e produtividade no trabalho .....	_____
03. Interesse .....	_____
04. Iniciativa .....	_____
05. Adaptação ao trabalho .....	_____
06. Conhecimento do trabalho .....	_____
07. Organização e disciplina .....	_____
08. Cooperação .....	_____
09. Relacionamento humano .....	_____
10. Assiduidade .....	_____
11. Pontualidade .....	_____
12. Conservação de bens .....	_____
13. Aspecto pessoal .....	_____
14. Normas de segurança no trabalho .....	_____
15. Agilidade física e manual .....	_____
TOTAL .....	_____



**ANEXO I U**

**FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO DAS ÁREAS DE  
ADMINISTRAÇÃO E APOIO**

**MÃO-DE-OBRA NÃO-QUALIFICADA**

\* Quadro Resumo

\* Formulário para avaliação de desempenho



## EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

### 16. AMBICÃO

(Boa vontade e esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais para assumir novos encargos )

- Faz do seu emprego atividade secundária. Conservá-lo ou perdê-lo para ele dá no mesmo ..... 00 - 40
- Trabalha mecanicamente, ignorando o que se passa no resto do Centro ..... 41 - 55
- Interessa-se normalmente por seu trabalho. Mostra boa vontade de conhecer outros trabalhos do Centro ..... 56 - 70
- Interessa-se por seu trabalho e pelos demais ..... 71 - 85
- Demonstra muito interesse pelo seu trabalho e sempre procura recursos fora da rotina para complementar seus conhecimentos profissionais ..... 86 - 100

### 17. DEDICAÇÃO

(Engloba o interesse no sentido de aperfeiçoamento e identificação para com o trabalho da Empresa)

- É alheio e indiferente a sua possibilidade de fazer carreiras e aos interesses da empresa ..... 00 - 40
- Sempre que assume o trabalho está apenas procurando manter-se no emprego ..... 41 - 55
- Esforça-se por melhorar o seu desempenho funcional ..... 56 - 70
- Pode-se contar sempre com ele no cumprimento de suas atribuições profissionais ..... 71 - 85
- Sua dedicação o distingue colocando sua carreira acima da própria comodidade pessoal ..... 86 - 100

### 18. RACIOCÍNIO LÓGICO

(Grau de discernimento, capacidade de análise e facilidade na percepção dos pontos importantes do seu trabalho)

- Não consegue assimilar nem tem capacidade de reflexão a respeito do serviço que lhe é confiado ..... 00 - 40
- O serviço que realiza é muito complexo para o nível de compreensão que possui ..... 41 - 55
- Demonstra um nível de percepção e senso crítico compatível com a complexidade do seu serviço ..... 56 - 70
- Muito boa capacidade de análise e percepção ..... 71 - 85
- Se destaca pela rapidez e boa qualidade de raciocínio ..... 86 - 100

TOTAL DE PONTOS .....



**08. ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA**

(Forma pela qual ordena suas atividades e acata ordens recebidas)

- Não tem interesse em ordenar suas atividades e descumpe ordens ..... 00 - 40
- Tem dificuldade para ordenar suas atividades, não cumpre as ordens recebidas ..... 41 - 55
- Procura ordenar suas atividades, verificando se cumpriu com exatidão as ordens recebidas ..... 56 - 70
- Ordena suas atividades adequadamente, aceita ordens e procura cumpri-las da melhor forma ..... 71 - 85
- Sua capacidade de organização é perfeita, cumpre com exatidão as ordens recebidas ..... 86 - 100

**09. COOPERAÇÃO**

(Interesse em colaborar nas atividades do Centro)

- Não colabora ..... 00 - 40
- É pouco colaborador ..... 41 - 55
- Colabora somente quando solicitado ..... 56 - 70
- Colabora espontaneamente na maioria das situações ..... 71 - 85
- É sempre colaborador ..... 86 - 100

**10. RELACIONAMENTO HUMANO**

(Forma pela qual estabelece contato com pessoas no ambiente de seu trabalho)

- Não tem interesse em relacionar-se com colegas de serviço ..... 00 - 40
- Tem dificuldade em relacionar-se ..... 41 - 55
- Tem dificuldade, mas esforça-se para relacionar-se ..... 56 - 70
- Relaciona-se com facilidade, entretanto, em algumas situações torna-se inconveniente ..... 71 - 85
- Tem facilidade em relacionar-se em qualquer situação ..... 86 - 100

**11. ASSIDUIDADE**

(É a qualidade de freqüência do empregado)

- Falta ao trabalho com freqüência, não justificando ao superior imediato ..... 00 - 40
- Utiliza qualquer expediente para justificar a ausência ao trabalho ..... 41 - 55
- Falta ao trabalho, apesar de justificar sua ausência ..... 56 - 70
- Falta ao trabalho apenas em situações excepcionais, e quanto o faz justifica-se antecipadamente ..... 71 - 85
- Nunca falta ao trabalho ..... 86 - 100

**12. PONTUALIDADE**

(É o cumprimento de horário estabelecido)

- Muitas vezes não cumpriu o horário ..... 00 - 40
- Algumas vezes não cumpriu o horário ..... 41 - 55
- Cumpre parte do horário ..... 56 - 70
- Sempre que presente cumpriu o horário ..... 71 - 85
- Cumpre rigorosamente o horário ..... 86 - 100

**13. CONSERVAÇÃO DE BENS**

(Cuidado com as ferramentas de trabalho)

- Não cuida de manutenção e conservação dos bens ..... 00 - 40
- Pouco interesse na conservação dos bens ..... 41 - 55
- Procura manter e conservar os bens em bom estado ..... 56 - 70
- Conserva os bens em bom estado ..... 71 - 85
- Cuida e conserva os bens em excelente estado ..... 86 - 100

**14. ASPECTO PESSOAL**

(Forma pela qual se apresenta em relação as atividades e o tipo de cargo que ocupa)

- Sua maneira de se apresentar é imprópria e inadequada para as funções que desempenha ..... 00 - 40
- Apresenta pouco cuidado ou zelo à sua aparência pessoal. Esforça-se por melhorar ..... 41 - 55
- Esforça-se para melhorar sua aparência pessoal ..... 56 - 70
- Sua apresentação pessoal está à altura do cargo que ocupa ..... 71 - 85
- Há uma perfeita adequação entre sua maneira de se apresentar e o cargo que ocupa na empresa ..... 86 - 100

**15. NORMAS DE SEGURANÇA NO TRABALHO**

(Mede o conhecimento e a prática das regras de prevenção de acidentes)

- Cumpre as normas de segurança, mas é descuidado e coloca em jogo a sua vida e a de seus colegas..... 00 - 40
- Não conhece as normas de segurança ..... 41 - 55
- Expõe-se a situações perigosas, necessitando ser lembrado das normas ..... 56 - 70
- Conhece e observa atentamente as normas de segurança ..... 71 - 85
- Conhece, domina e pratica as regras para prevenir acidente ..... 86 - 100



# EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

EMBRAPA/CNPO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ADMINISTRAÇÃO E APOIO - MÃO-DE-OBRA QUALIFICADA

NOME : \_\_\_\_\_ ÚLTIMA PROMOÇÃO : \_\_\_\_\_  
CARGO : \_\_\_\_\_ GRAUS MERECIDOS : \_\_\_\_\_  
FUNÇÃO : \_\_\_\_\_ IMPLICAÇÃO FINANC : \_\_\_\_\_  
CHEFE IMEDIATO: \_\_\_\_\_

## FATORES DE AVALIAÇÃO

FAIXA DE  
AVALIAÇÃO

- 01. RESPONSABILIDADE:**  
(capacidade de responder pelos compromissos assumidos em sua área de atuação)
- Nunca assume compromisso ..... 00 - 40
  - Evita assumir compromissos na maioria das vezes ..... 41 - 55
  - Assume somente os compromissos rotineiros ..... 56 - 70
  - Além dos rotineiros, assume outros compromissos imprevistos ..... 71 - 85
  - Assume todos os compromissos inerentes a sua função, tanto os rotineiros como os imprevistos ..... 86 - 100
- 02. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO**  
(Quantidade e exatidão no desenvolvimento de suas tarefas)
- Sempre comete erros nas tarefas que lhe são atribuídas ..... 00 - 40
  - Comete muitos erros e/ou faz seu trabalho com lentidão ..... 41 - 55
  - Comete erros mas esforça-se para melhorar; sua produtividade é abaixo do desejado..... 56 - 70
  - Na maioria das vezes seu trabalho é de boa qualidade, dentro dos prazos estabelecidos..... 71 - 85
  - Seu trabalho apresenta exatidão. Tem alta produtividade. é eficiente ..... 86 - 100
- 03. INTERESSE**  
(Empenho que demonstra ao desenvolver seu trabalho)
- Não demonstra interesse pelo seu trabalho ..... 00 - 40
  - Tem pouco interesse ..... 41 - 55
  - Seu interesse limita-se as tarefas de rotina ..... 56 - 70
  - Desenvolve seu trabalho com interesse ..... 71 - 85
  - Empenha-se ao máximo em desenvolver e aperfeiçoar seu trabalho ..... 86 - 100
- 04. INICIATIVA**  
(Capacidade para propor e/ou realizar ações espontâneas)
- Nunca tem iniciativa ..... 00 - 40
  - Raramente tem iniciativa ..... 41 - 55
  - Tem iniciativa somente em situações de rotina ..... 56 - 70
  - Tem iniciativa correta na maioria das situações ..... 71 - 85
  - Tem iniciativa em qualquer situação, tomando atitude corretas ..... 86 - 100
- 05. CRIATIVIDADE**  
(Capacidade de conceber idéias novas aplicáveis ao trabalho)
- Nunca apresenta sugestões ..... 00 - 40
  - Raramente apresenta idéias novas para o trabalho ..... 41 - 55
  - Suas idéias são raramente aproveitáveis ..... 56 - 70
  - Normalmente tem idéias novas e úteis ..... 71 - 85
  - Destacável capacidade de conceber idéias novas e úteis ..... 86 - 100
- 06. ADAPTAÇÃO AO TRABALHO**  
(Capacidade de assimilação de novas técnicas e assimilação de novos trabalhos)
- Fraca adaptação e assimilação ..... 00 - 40
  - Regular adaptação e assimilação ..... 41 - 55
  - Normal adaptação e assimilação ..... 56 - 70
  - Boa adaptação e assimilação ..... 71 - 85
  - Ótima adaptação e assimilação ..... 86 - 100
- 07. CONHECIMENTO DO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**  
(Conhecimento do empregado com relação ao trabalho e interesse pela atualização de conhecimentos)
- Não demonstra interesse pelo trabalho ..... 00 - 40
  - Conhecimento insuficiente, necessitando orientação constante. Não se preocupa em atualizar-se ..... 41 - 55
  - Conhecimento limitado. Novos conhecimentos nem sempre reflete no desenvolvimento das tarefas ..... 56 - 70
  - Conhece bem seu trabalho e mostra interesse em atualizar-se ..... 71 - 85
  - Excelente conhecimento, atualizando-se constantemente ..... 86 - 100



EMBRAPA/CNPO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ADMINISTRAÇÃO E APOIO - MÃO-DE-OBRA QUALIFICADA

Quadro Resumo

NOME: \_\_\_\_\_

Período: de \_\_\_\_\_ 19\_\_ a \_\_\_\_\_ 19\_\_

Fatores de Avaliação Pontos

01. Responsabilidade .....

02. Qualidade e produtividade no trabalho .....

03. Interesse .....

04. Iniciativa .....

05. Criatividade .....

06. Adaptação ao trabalho .....

07. Conhecimento do trabalho e desenvolvimento  
profissional .....

08. Organização e disciplina .....

09. Cooperação .....

10. Relacionamento humano .....

11. Assiduidade .....

12. Pontualidade .....

13. Conservação de bens .....

14. Aspecto pessoal .....

15. Normas de segurança no trabalho .....

16. Ambição .....

17. Dedicção .....

18. Raciocínio lógico .....

TOTAL.....



**ANEXO III**

**FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO DAS ÁREAS DE  
ADMINISTRAÇÃO E APOIO**

**MÃO-DE-OBRA QUALIFICADA**

\* Quadro Resumo

\* Formulário para avaliação de desempenho



**16. CAPACIDADE DE DECISÃO**

(Engloba a utilização de suas decisões pessoais a serviço da tomada de decisão)

- É desprovido de recursos pessoais para chegar a conclusões que lhe permitam tomar decisões adequadas no momento adequado ..... 00 - 40
- Vacila muito para tomar decisões, é inseguro ..... 41 - 55
- Precisa ser mais perspicaz ao tirar suas conclusões em decisões a serem tomadas ..... 56 - 70
- Tem capacidade de chegar a conclusões que o auxiliem na tomada de decisões ..... 71 - 85
- As decisões que toma são sempre as melhores ..... 86 - 100

**17. AMBICÃO**

(Boa vontade e esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais para assumir novos encargos )

- Faz do seu emprego atividade secundária. Conservá-lo ou perdê-lo para ele dá no mesmo ..... 00 - 40
- Trabalha mecanicamente, ignorando o que se passa no resto do Centro ..... 41 - 55
- Interessa-se normalmente por seu trabalho. Mostra boa vontade de conhecer outros trabalhos do Centro ..... 56 - 70
- Interessa-se por seu trabalho e pelos demais ..... 71 - 85
- Demonstra muito interesse pelo seu trabalho e sempre procura recursos fora da rotina para complementar seus conhecimentos profissionais ..... 86 - 100

**18. DEDICAÇÃO**

(Engloba o interesse no sentido de aperfeiçoamento e identificação para com o trabalho da Empresa)

- É alheio e indiferente a sua possibilidade de fazer carreiras e aos interesses da empresa ..... 00 - 40
- Sempre que assume o trabalho está apenas procurando manter-se no emprego ..... 41 - 55
- Esforça-se por melhorar o seu desempenho funcional ..... 56 - 70
- Pode-se contar sempre com ele no cumprimento de suas atribuições profissionais ..... 71 - 85
- Sua dedicação o distingue colocando sua carreira acima da própria comodidade pessoal ..... 86 - 100

**19. RACIOCÍNIO LÓGICO**

(Grau de discernimento, capacidade de análise e facilidade na percepção dos pontos importantes do seu trabalho)

- Não consegue assimilar nem tem capacidade de reflexão a respeito do serviço que lhe é confiado ..... 00 - 40
- O serviço que realiza é muito complexo para o nível de compreensão que possui ..... 41 - 55
- Demonstra um nível de percepção e senso crítico compatível com a complexidade do seu serviço ..... 56 - 70
- Muito boa capacidade de análise e percepção ..... 71 - 85
- Se destaca pela rapidez e boa qualidade de raciocínio ..... 86 - 100

**20. EQUILÍBRIO EMOCIONAL**

(Retrata a maneira de ser no que diz respeito à sua maturidade e homogeneidade de atitudes)

- Age como uma pessoa imatura. É problemático ..... 00 - 40
- Frequentemente é vulnerável e instável quanto as reações que tem ..... 41 - 55
- Apresenta reações imaturas e instabilidade em certos momentos ..... 56 - 70
- Sua maneira de ser em geral não traz problemas especiais ..... 71 - 85
- Sua maneira homogênea de ser o habilita a ter atitudes firmes e adequadas em situações difíceis ..... 86 - 100

**21. ESPÍRITO DE EQUIPE**

(Nível em que consegue desenvolver atitudes de trabalho em grupo)

- Não demonstra o menor interesse por trabalho em grupo ..... 00 - 40
- Vive criando situações difíceis quando precisa trabalhar em grupo com colegas e demais pessoas ..... 41 - 55
- Tem limitações pessoais ao desenvolver atividades de trabalho em equipe ..... 56 - 70
- Manifesta espírito de equipe ..... 71 - 85
- Possui espírito de equipe desenvolvido. Evita atritos e contorna situações facilitando a integração. ..... 86 - 100

**22. EXPERIÊNCIA PRÁTICA**

(Avalia o nível de vivência profissional e traduz a capacidade de aquisição de experiências no trabalho)

- Falta-lhe a mínima vivência nos problemas que deve resolver ..... 00 - 40
- Tem a experiência prática necessária, mas insuficiente para o bom desempenho das suas funções ..... 41 - 55
- Tem uma prática anterior adequada e suficiente para o desempenho das suas funções ..... 56 - 70
- Possui adequada atuação profissional, resultado de intensa experiência e prática anterior ..... 71 - 85
- Possui excelentes condições de atuação profissional por grande experiência e prática anterior ..... 86 - 100

**23. PERCEPÇÃO CRÍTICA**

(Mede a capacidade em detectar criticamente aspectos importantes no desenvolvimento lógico do trabalho)

- Não tem percepção lógica. É muito desatento ..... 00 - 40
- Seu espírito crítico é falho e o leva a conclusões absurdas. Falta-lhe atenção em observar detalhes. ..... 41 - 55
- Precisa estar mais atento ao perceber aspectos tecnicamente críticos do seu trabalho ..... 56 - 70
- Seu espírito crítico está à altura dos seus problemas técnicos ..... 71 - 85
- Tem apurada sensibilidade ao analisar tecnicamente os problemas sob sua responsabilidade ..... 86 - 100

T O T A L D E P O N T O S ..... -----

**08. ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA**

(Forma pela qual ordena suas atividades e acata ordens recebidas)

- Não tem interesse em ordenar suas atividades e descumpe ordens ..... 00 - 40
- Tem dificuldade para ordenar suas atividades, não cumpre as ordens recebidas ..... 41 - 55
- Procura ordenar suas atividades, verificando se cumpriu com exatidão as ordens recebidas ..... 56 - 70
- Ordena suas atividades adequadamente, aceita ordens e procura cumpri-las da melhor forma ..... 71 - 85
- Sua capacidade de organização é perfeita, cumpre com exatidão as ordens recebidas ..... 86 - 100

**09. COOPERAÇÃO**

(Interesse em colaborar nas atividades do Centro)

- Não colabora ..... 00 - 40
- É pouco colaborador ..... 41 - 55
- Colabora somente quando solicitado ..... 56 - 70
- Colabora espontaneamente na maioria das situações ..... 71 - 85
- É sempre colaborador ..... 86 - 100

**10. RELACIONAMENTO HUMANO**

(Forma pela qual estabelece contato com pessoas no ambiente de seu trabalho)

- Não tem interesse em relacionar-se com colegas de serviço ..... 00 - 40
- Tem dificuldade em relacionar-se ..... 41 - 55
- Tem dificuldade, mas esforça-se para relacionar-se ..... 56 - 70
- Relaciona-se com facilidade, entretanto, em algumas situações torna-se inconveniente ..... 71 - 85
- Tem facilidade em relacionar-se em qualquer situação ..... 86 - 100

**11. ASSIDUIDADE**

(É a qualidade de freqüência do empregado)

- Falta ao trabalho com freqüência, não justificando ao superior imediato ..... 00 - 40
- Utiliza qualquer expediente para justificar a ausência ao trabalho ..... 41 - 55
- Falta ao trabalho, apesar de justificar sua ausência ..... 56 - 70
- Falta ao trabalho apenas em situações excepcionais, e quanto o faz justifica-se antecipadamente ..... 71 - 85
- Nunca falta ao trabalho ..... 86 - 100

**12. PONTUALIDADE**

(É o cumprimento de horário estabelecido)

- Muitas vezes não cumpriu o horário ..... 00 - 40
- Algumas vezes não cumpriu o horário ..... 41 - 55
- Cumpre parte do horário ..... 56 - 70
- Sempre que presente cumpriu o horário ..... 71 - 85
- Cumpre rigorosamente o horário ..... 86 - 100

**13. CONSERVAÇÃO DE BENS**

(Cuidado com as ferramentas de trabalho)

- Não cuida de manutenção e conservação dos bens ..... 00 - 40
- Pouco interesse na conservação dos bens ..... 41 - 55
- Procura manter e conservar os bens em bom estado ..... 56 - 70
- Conserva os bens em bom estado ..... 71 - 85
- Cuida e conserva os bens em excelente estado ..... 86 - 100

**14. ASPECTO PESSOAL**

(Forma pela qual se apresenta em relação as atividades e o tipo de cargo que ocupa)

- Sua maneira de se apresentar é imprópria e inadequada para as funções que desempenha ..... 00 - 40
- Apresenta pouco cuidado ou zelo à sua aparência pessoal. Esforça-se por melhorar ..... 41 - 55
- Esforça-se para melhorar sua aparência pessoal ..... 56 - 70
- Sua apresentação pessoal está à altura do cargo que ocupa ..... 71 - 85
- Há uma perfeita adequação entre sua maneira de se apresentar e o cargo que ocupa na empresa ..... 86 - 100

**15. NORMAS DE SEGURANÇA NO TRABALHO**

(Mede o conhecimento e a prática das regras de prevenção de acidentes)

- Cumpre as normas de segurança, mas é descuidado e coloca em jogo a sua vida e a de seus colegas..... 00 - 40
- Não conhece as normas de segurança ..... 41 - 55
- Expõe-se a situações perigosas, necessitando ser lembrado das normas ..... 56 - 70
- Conhece e observa atentamente as normas de segurança ..... 71 - 85
- Conhece, domina e pratica as regras para prevenir acidente ..... 86 - 100



# EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

## 08. COOPERAÇÃO

(Interesse em colaborar nas atividades do Centro)

- Não colabora .....	00 - 40
- É pouco colaborador .....	41 - 55
- Colabora somente quando solicitado .....	56 - 70
- Colabora espontaneamente na maioria das situações .....	71 - 85
- É sempre colaborador .....	86 - 100

## 09. RELACIONAMENTO HUMANO

(Forma pela qual estabelece contato com pessoas no ambiente de seu trabalho)

- Não tem interesse em relacionar-se com colegas de serviço .....	00 - 40
- Tem dificuldade em relacionar-se .....	41 - 55
- Tem dificuldade, mas esforça-se para relacionar-se .....	56 - 70
- Relaciona-se com facilidade, entretanto, em algumas situações torna-se inconveniente .....	71 - 85
- Tem facilidade em relacionar-se em qualquer situação .....	86 - 100

## 10. ASSIDUIDADE

(É a qualidade de freqüência do empregado)

- Falta ao trabalho com freqüência, não justificando ao superior imediato .....	00 - 40
- Utiliza qualquer expediente para justificar a ausência ao trabalho .....	41 - 55
- Falta ao trabalho, apesar de justificar sua ausência .....	56 - 70
- Falta ao trabalho apenas em situações excepcionais, e quanto o faz justifica-se antecipadamente .....	71 - 85
- Nunca falta ao trabalho .....	86 - 100

## 11. PONTUALIDADE

(É o cumprimento de horário estabelecido)

- Muitas vezes não cumpriu o horário .....	00 - 40
- Algumas vezes não cumpriu o horário .....	41 - 55
- Cumpre parte do horário .....	56 - 70
- Sempre que presente cumpriu o horário .....	71 - 85
- Cumpre rigorosamente o horário .....	86 - 100

## 12. CONSERVAÇÃO DE BENS

(Cuidado com as ferramentas de trabalho)

- Não cuida de manutenção e conservação dos bens .....	00 - 40
- Pouco interesse na conservação dos bens .....	41 - 55
- Procura manter e conservar os bens em bom estado .....	56 - 70
- Conserva os bens em bom estado .....	71 - 85
- Cuida e conserva os bens em excelente estado .....	86 - 100

## 13. ASPECTO PESSOAL

(Forma pela qual se apresenta em relação as atividades e o tipo de cargo que ocupa)

- Sua maneira de se apresentar é imprópria e inadequada para as funções que desempenha .....	00 - 40
- Apresenta pouco cuidado ou zelo à sua aparência pessoal. Esforça-se por melhorar .....	41 - 55
- Esforça-se para melhorar sua aparência pessoal .....	56 - 70
- Sua apresentação pessoal está à altura do cargo que ocupa .....	71 - 85
- Há uma perfeita adequação entre sua maneira de se apresentar e o cargo que ocupa na empresa .....	86 - 100

## 14. NORMAS DE SEGURANÇA NO TRABALHO

(Mede o conhecimento e a prática das regras de prevenção de acidentes)

- Cumpre as normas de segurança, mas é descuidado e coloca em jogo a sua vida e a de seus colegas.....	00 - 40
- Não conhece as normas de segurança .....	41 - 55
- Expõe-se a situações perigosas, necessitando ser lembrado das normas .....	56 - 70
- Conhece e observa atentamente as normas de segurança .....	71 - 85
- Conhece, domina e pratica as regras para prevenir acidente .....	86 - 100

## 15. AGILIDADE FÍSICA E MANUAL

(Consiste na rapidez e na coordenação de movimentos no desenvolvimento do trabalho)

- É um desastrado. Sua falta de agilidade não só prejudica como poderá causar algum acidente .....	00 - 40
- Tem dificuldade de locomover-se agilmente. Falta-lhe coordenação de movimentos .....	41 - 55
- Tem se esforçado para superar suas dificuldades .....	56 - 70
- Tem agilidade de movimentos suficiente para o bom desempenho de suas funções .....	71 - 85
- Seu bom estado físico e agilidade de movimentos aceleram sua produtividade .....	86 - 100

T O T A L D E P O N T O S .....