



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS  
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
DIVISÃO DE ANÁLISE FUNCIONAL E DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA

# Avaliação de Desempenho



## MANUAL

Avaliação de Desempenho dos Servidores  
Técnico-Administrativos em Educação da UFSC



# UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

## Reitor

Ubaldo Cesar Balthazar

## Vice-Reitora

Alacoque Lorenzini Erdmann

## Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Carla Cristina Dutra Búrigo

## Diretora de Desenvolvimento de Pessoas

Eliete Warquen Bahia Costa

## Equipe da Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento na Carreira

Clarice Schmidt

Cristiane Seide

Gisele Furtado Schmitz de Souza

Maiara Sardá Silva

Paula Debiasi Reynaud

Taíse Coelho Leal

Thais Luciana dos Santos Martins Brighenti

Thiago Mayresse Lau

## EQUIPE DE ELABORAÇÃO

Breno de Souza Ottani

Clarice Schmidt

Gisele Furtado Schmitz de Souza

Maria Cezar de Miranda

Paula Debiasi Reynaud

Thais Luciana dos Santos Martins Brighenti

## **EQUIPE DE APOIO**

### **Departamento de Sistemas da Informação/SETIC/SEPLAN:**

Guilherme da Silva Machado

Leonardo Meurer

Roberto Tagliari Hoffmann

### **Diagramação:**

Augusto Fornari Veiras

### **Psicologia Organizacional:**

Carla Maehler

Larissa da Silva Oliveira Santos

## **REVISÃO TÉCNICA 2021**

Gisele Furtado Schmitz de Souza

Paula Debiasi Reynaud

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO .....	5
2. CONCEITOS.....	5
3. A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	7
4. PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO.....	7
5. FORMULÁRIOS DA AVALIAÇÃO .....	7
6. FATORES A SEREM AVALIADOS .....	9
7. RESULTADO DA AVALIAÇÃO.....	10
8. A AVALIAÇÃO DO SERVIDOR EM AFASTAMENTO OU LICENÇA.....	10
9. A AVALIAÇÃO DO SERVIDOR DA UFSC EM COOPERAÇÃO TÉCNICA, CEDÊNCIA E EXERCÍCIO PROVISÓRIO.....	10
10. A AVALIAÇÃO DO SERVIDOR REDISTRIBUÍDO PARA A UFSC DURANTE O PERÍODO AVALIATIVO.....	11
11. A AVALIAÇÃO DO SERVIDOR QUE FOI REMOVIDO AO LONGO DO PERÍODO AVALIATIVO OU FOI DESIGNADO/ DESTITUÍDO COMO CHEFIA .....	11
12. RECURSO QUANTO AO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	11
13. COMPETÊNCIAS .....	13
14. SISTEMA GESTOR DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (SIGAD) .....	14
15. O QUE SE ESPERA DA AVALIAÇÃO.....	22
16. PROCESSO DE <i>FEEDBACK</i> .....	23
17. RECOMENDAÇÕES / DICAS PARA UMA AVALIAÇÃO CONSTRUTIVA.....	25
REFERÊNCIAS .....	27
ANEXO 1.....	29
ANEXO 2.....	32

## 1. APRESENTAÇÃO

A Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento na Carreira (CADC/DDP/PRODEGESP) disponibiliza este Manual como fonte de consulta, fornecendo orientações quanto à Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC está fundamentada de acordo com a Resolução nº 82/CUn/2016. Esta Resolução foi elaborada considerando o disposto na Lei nº 11.091/2005, que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, e o Decreto nº 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Desde 2017, a Avaliação de Desempenho na UFSC é realizada por meio do Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho (SIGAD). Este sistema visa aprimorar o processo de Avaliação de Desempenho com vistas a potencializar as ações de desenvolvimento e gestão de pessoas.

A Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na UFSC se coloca como um elemento constitutivo da gestão de planejamento e desenvolvimento dos seus Servidores, buscando ultrapassar a visão de ser apenas um requisito para Progressão por Mérito Profissional. Neste sentido, a Avaliação de Desempenho deve ser concebida como um processo formativo constitutivo da gestão, como um contínuo acompanhamento do desempenho e desenvolvimento do servidor diante das diretrizes institucionais.

## 2. CONCEITOS

**a) Desempenho:** execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o servidor e a instituição, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais.

- b) Avaliação de desempenho:** instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho mediante critérios objetivos, decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.
- c) Desenvolvimento:** processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional.
- d) Competência:** é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atribuições dos servidores, visando ao alcance dos objetivos institucionais.
- **Conhecimento:** é o saber que a pessoa acumula durante sua trajetória de vida e fica armazenado em sua memória.
  - **Habilidade:** é o “saber fazer”, ou seja, está relacionada à utilização do conhecimento em uma ação prática.
  - **Atitude:** é o “querer fazer”, refere-se aos aspectos sociais e afetivos que nos motivam a colocar em prática o conhecimento e as habilidades que possuímos.
- e) Chefia imediata:** a autoridade à qual o servidor está diretamente subordinado hierarquicamente, definida na estrutura organizacional.
- f) Equipe de trabalho:** é o grupo de pessoas que conhece e compartilha o ambiente e o processo de trabalho do servidor avaliado.
- g) Processo de trabalho:** é um conjunto de atividades integradas exercidas por um servidor ou por uma equipe de trabalho que resulta em um produto ou serviço final.
- h) Feedback:** diálogo entre avaliadores e avaliados sobre os resultados da avaliação, com vistas a promover um processo de desenvolvimento do servidor e da Instituição.

### 3. A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é importante por:

- ▶ Possibilitar um *feedback* estruturado, permitindo que o servidor avaliado tenha conhecimento sobre a percepção dos avaliadores sobre o seu desempenho, subsidiando o gestor e a equipe de trabalho no sentido do diálogo e aconselhamento;
- ▶ Orientar a estruturação de ações de desenvolvimento individuais, para os servidores, e coletivas, para a Instituição;
- ▶ Contribuir para o melhor aproveitamento das potencialidades das pessoas na Instituição;
- ▶ Possibilitar que os resultados subsidiem ações de capacitação e dimensionamento dos servidores;
- ▶ Permitir a homogeneização e o esclarecimento, para os servidores, dos objetivos da Instituição, de seus valores e de suas estratégias e expectativas;
- ▶ Indicar as necessidades de melhoria nas condições de trabalho e de revisão dos seus processos; e,
- ▶ Subsidiar a Progressão por Mérito Profissional contemplada no Plano de Carreira dos Cargos dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

### 4. PERÍODO DA AVALIAÇÃO

No ano de 2021, a avaliação de desempenho ocorrerá no mês de setembro, tendo como período avaliativo **02/09/2020 a 01/09/2021** (12 meses).

### 5. FORMULÁRIOS DA AVALIAÇÃO

No processo de Avaliação de Desempenho do ano 2020, serão realizadas a autoavaliação e a avaliação pela chefia imediata.

Na autoavaliação, o próprio servidor explicita o julgamento sobre o seu desempenho, proporcionando a oportunidade de mútuo esclarecimento entre avaliador e avaliado, uma vez que a avaliação não fica somente sob a responsabilidade da chefia, e algumas divergências de percepção podem ser esclarecidas, com a possibilidade de orientação do avaliado por parte do gestor que avalia.

A avaliação pela chefia imediata deve contemplar uma análise do desempenho do servidor na realização de suas atividades, considerando o desenvolvimento das suas competências durante todo o período a ser avaliado.

Serão disponibilizados dois formulários para a autoavaliação e avaliação pela chefia imediata:

- a) Formulário de Avaliação de Desempenho - Autoavaliação e Avaliação pela chefia imediata (Anexo 1).
- b) Formulário de Avaliação de Desempenho - Nível Gerencial (Anexo 2), em que os servidores que estão como chefia imediata realizarão a sua autoavaliação e serão avaliados.

No caso dos servidores docentes, estes somente realizarão a avaliação como chefia imediata, uma vez que neste primeiro momento, serão realizadas apenas a Autoavaliação e a Avaliação pela chefia imediata.

Ao procederem à avaliação, o servidor que se autoavalia e a chefia imediata deverão atribuir apenas uma pontuação para cada competência em seus respectivos formulários de avaliação.



## 6. FATORES A SEREM AVALIADOS

Serão avaliados 13 fatores na **Autoavaliação** e na **Avaliação pela chefia imediata** e 18 fatores na Avaliação de Desempenho em nível gerencial, descritos nos respectivos formulários em anexo, com pesos iguais para cada fator.

De acordo com o desempenho apresentado pelo servidor, o avaliador atribuirá uma pontuação de 1 (um) a 5 (cinco), conforme tabela abaixo:

PONTOS	CRITÉRIOS
1	<b>Não satisfatório:</b> O desempenho do servidor raramente ou nunca atende aos requisitos desejados, em relação às atribuições do cargo.
2	<b>Pouco satisfatório:</b> O desempenho do servidor poucas vezes atende aos requisitos desejados, em relação às atribuições do cargo.
3	<b>Satisfatório:</b> O desempenho do servidor atende minimamente aos requisitos desejados, em relação às atribuições do cargo.
4	<b>Muito satisfatório:</b> O desempenho do servidor muitas vezes atende os requisitos desejados, em relação às atribuições do cargo.
5	<b>Plenamente satisfatório:</b> O desempenho do servidor sempre atende os requisitos desejados, em relação às atribuições do cargo.

## 7. RESULTADO DA AVALIAÇÃO

O resultado final da Avaliação de Desempenho do servidor será classificado conforme a pontuação a seguir:

- De 1,00 a 1,99 pontos, desempenho não satisfatório;
- De 2,00 a 2,99 pontos, desempenho pouco satisfatório;
- De 3,00 a 3,99 pontos, desempenho satisfatório;
- De 4,00 a 4,99 pontos, desempenho muito satisfatório;
- De 5,00 pontos, desempenho plenamente satisfatório.

Na Avaliação de Desempenho de 2019, o peso da autoavaliação será de 40% (quarenta por cento) e a avaliação pela chefia imediata será de 60% (sessenta por cento).

## 8. A AVALIAÇÃO DO SERVIDOR EM AFASTAMENTO OU LICENÇA

Nos casos em que o servidor se encontrar afastado de suas atividades dentro do período para realização da avaliação de desempenho, a avaliação será realizada no prazo de quinze dias a contar da data do seu retorno às atividades.

Nos casos de afastamentos considerados como efetivo exercício, na forma da Lei nº 8.112/90, por prazo superior a doze meses ininterruptos, compreendido dentro do período de avaliação, será considerado o resultado obtido na última avaliação do servidor.

## 9. A AVALIAÇÃO DO SERVIDOR DA UFSC EM COOPERAÇÃO TÉCNICA, CEDÊNCIA E EXERCÍCIO PROVISÓRIO

Os servidores à disposição de outras entidades, por meio de cessão, cooperação técnica e de lotação provisória, serão avaliados pelo órgão de lotação do servidor. A chefia imediata do servidor deverá fazer o cadastro no IDUFSC e realizar a avaliação do servidor.

## 10. A AVALIAÇÃO DO SERVIDOR REDISTRIBUÍDO PARA A UFSC DURANTE O PERÍODO AVALIATIVO

Os servidores redistribuídos para a UFSC com período inferior a 30 dias serão avaliados conforme avaliação de desempenho da instituição de origem.

## 11. A AVALIAÇÃO DO SERVIDOR QUE FOI REMOVIDO AO LONGO DO PERÍODO AVALIATIVO OU FOI DESIGNADO/DESTITUÍDO COMO CHEFIA

Nos casos de remoção durante o período considerado para a avaliação, a sua realização caberá à chefia imediata com a qual o servidor permaneceu por maior período de tempo, devendo este, simultaneamente, proceder à autoavaliação.

Da mesma forma deve ser procedido nos casos de designação ou destituição de servidor como chefia imediata, em que será considerado o maior período de tempo que permaneceu como chefia para ser avaliado no nível gerencial.

## 12. RECURSO QUANTO AO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com a Portaria Normativa 404/2021/GR, “Art. 4º Para fins de recurso, o servidor **terá o prazo de 30 (trinta) dias para tomar ciência do resultado** da Avaliação de Desempenho no ano de 2020 a partir de sua publicação no SIGAD.”

Conforme Art. 32 da Resolução nº 82/CUn/2016:

Caberá recurso do resultado da Avaliação de Desempenho, no prazo de até dez dias úteis a contar da data da ciência do servidor, por meio de requerimento autuado.

§ 1º O recurso a que se refere o caput deste artigo será dirigido à direção da unidade, a qual ouvirá a manifestação da chefia avaliadora e, no prazo de até cinco dias úteis, encaminhará o recurso ao órgão de gestão de pessoas.

§ 2º Após o recebimento da manifestação da direção da unidade, o órgão de gestão de pessoas deverá analisar o recurso no prazo de até dez dias úteis a contar do seu recebimento e, em caso de indeferimento, encaminhará o recurso à Comissão Interna de Supervisão (CIS), que emitirá parecer sobre o pleito.

§ 3º Caberá ao órgão de gestão de pessoas, no prazo de dez dias úteis, proferir decisão final acerca do deferimento ou indeferimento do recurso, dando ciência ao servidor.

**Os procedimentos para interposição de recurso são:**

1. Preencher o formulário disponível em <https://avaliacaodedesempenho.ufsc.br/recurso/>.
2. Abrir um Processo Digital no SPA: Grupo de Assunto: 378 (SIGAD) e Assunto: 1493 (SIGAD - Recurso). (**Somente serão aceitos recursos abertos via Processo Digital**).
3. Justificar no formulário, pontualmente e detalhadamente, cada item da avaliação a ser objeto do recurso, com exemplos práticos. A justificativa deve conter a argumentação para a não concordância com o resultado, bem como, se possível, provas documentais que subsidiem o pedido de recurso. O recurso deverá ser fundamentado, com argumentação lógica e consistente. Os recursos que não estiverem de acordo com a informação anterior, serão liminarmente indeferidos.
4. Anexar no processo digital, o formulário preenchido e anexos (caso tenha).

5. O processo deverá ser encaminhado via **SPA à CADC/DDP** que providenciará os trâmites, conforme consta na Resolução.

## 13. COMPETÊNCIAS

Para que a avaliação seja realizada de forma a atender os objetivos propostos, cada setor e cada servidor terão responsabilidades, as quais serão explicitadas nos tópicos a seguir.

### 13.1. CADC, DDP e PRODEGESP

- Coordenar, executar, acompanhar e aperfeiçoar o Processo de Avaliação de Desempenho;
- Prestar informações aos servidores acerca de todo o processo da Avaliação de Desempenho;
- Promover capacitação para a realização do processo de avaliação de desempenho;
- Divulgar os prazos e normas para a realização da avaliação de desempenho;
- Propor e executar ações de desenvolvimento de pessoas com base nos resultados obtidos;
- Revisar o Processo de Avaliação de Desempenho antes de cada etapa do processo avaliativo.

### 13.2. Chefia Imediata

- Estabelecer, em conjunto com a equipe, as atividades a serem desenvolvidas e as metas a serem alcançadas;
- Acompanhar o desempenho dos servidores sob sua responsabilidade;
- Realizar a avaliação individual dos servidores da sua equipe no prazo estipulado;
- Garantir que a sua equipe de trabalho realize as avaliações no prazo estabelecido;

- Conversar individualmente com o servidor acerca do resultado da sua avaliação de desempenho, com o objetivo de melhoria contínua do trabalho realizado (*feedback*).
- Dar suporte aos servidores que tiverem dificuldades ou não tiverem acesso ao SIGAD, bem como manter a comunicação e a interação com a sua equipe.

### **13.3. Servidor Avaliado**

- Estabelecer, em conjunto com a chefia imediata, as atividades a serem desenvolvidas e as metas a serem alcançadas;
- Desempenhar as atividades conforme estabelecido previamente com a chefia;
- Realizar a autoavaliação no período em que estiver disponível no SIGAD.

### **13.4. Direção das Unidades Administrativas e Acadêmicas**

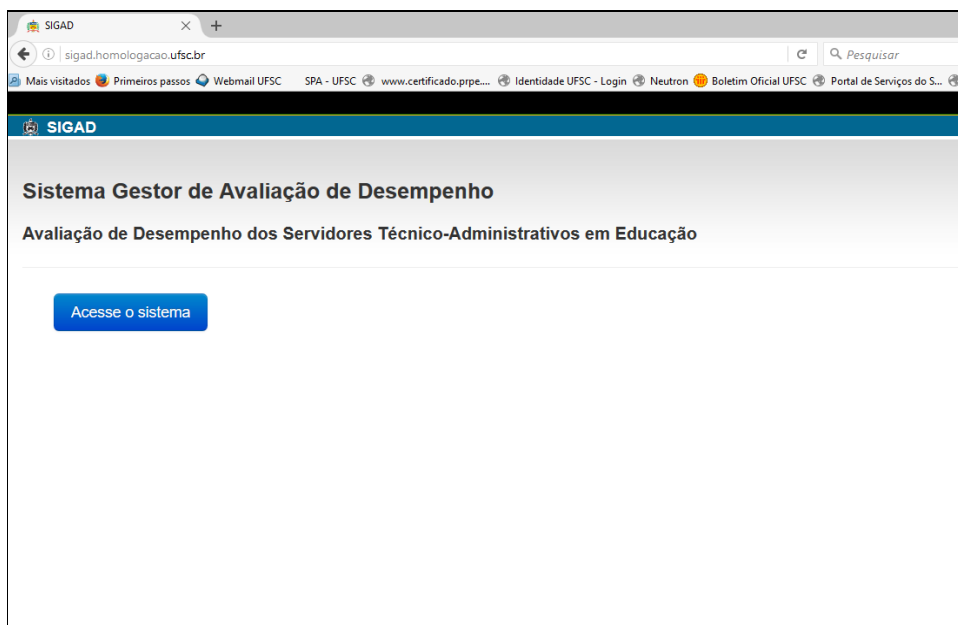
- Coordenar e acompanhar o plano de metas da unidade;
- Viabilizar, em conjunto com o Órgão de Gestão de Pessoas, a aplicação da avaliação de desempenho na sua unidade;
- Apoiar a realização de capacitação sobre o Processo de Avaliação de Desempenho entre os servidores de sua unidade;
- Acompanhar os prazos de aplicação da avaliação de desempenho.

## **14. SISTEMA GESTOR DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (SIGAD)**

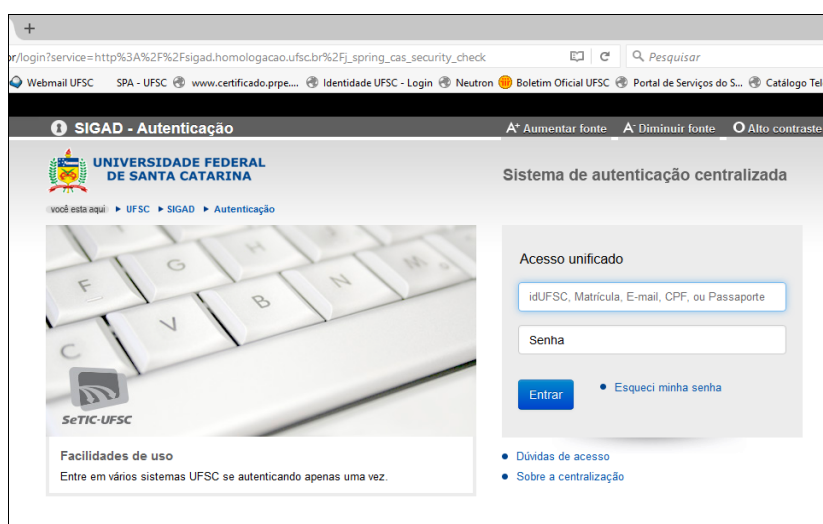
O SIGAD foi desenvolvido com o objetivo de aprimorar o processo de avaliação, de forma a torná-lo mais dinâmico e potencializar as ações na área de desenvolvimento de gestão de pessoas.

### **14.1. Acesso ao SIGAD**

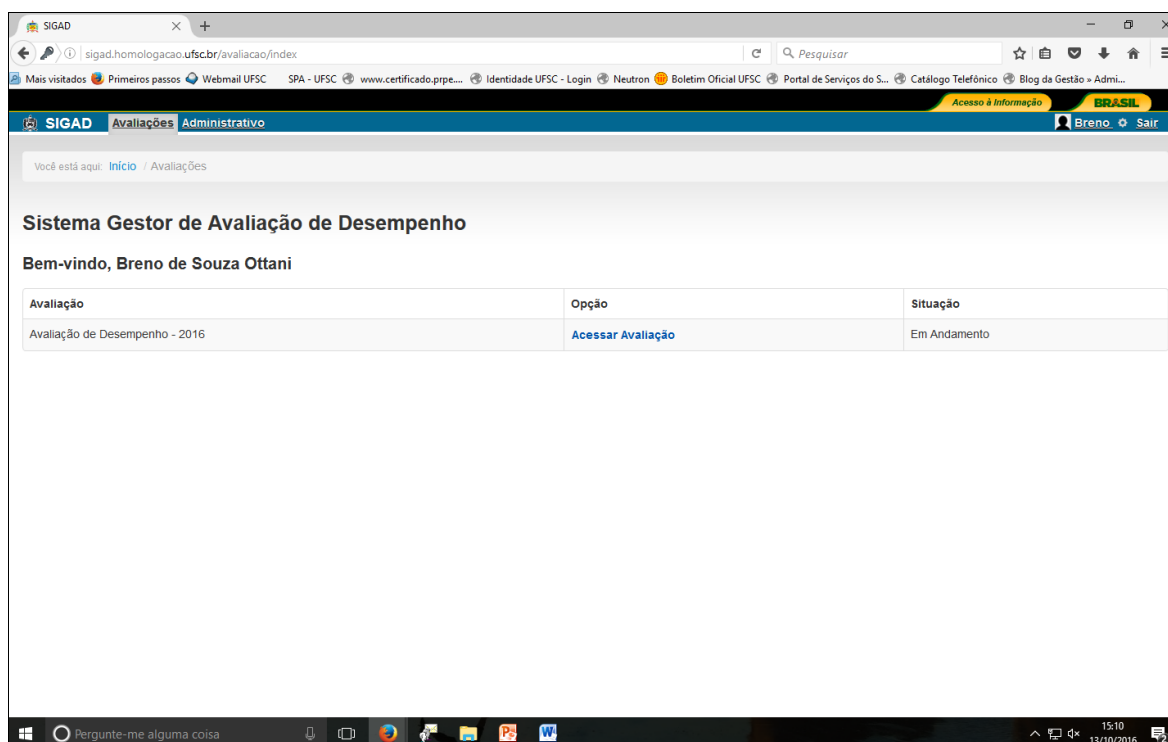
Desde 2017, a Avaliação de Desempenho é realizada em ambiente informatizado. Os servidores deverão acessar o Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho no seguinte *link*: <http://sigad.sistemas.ufsc.br>.



O acesso ao SIGAD será por meio do Sistema de Autenticação Centralizada. Caso o servidor ainda não tenha acesso a Identificação Única, é necessário fazer o cadastro para o acesso, por meio do endereço: <https://idufsc.ufsc.br>.



Após a identificação, o servidor estará autorizado a acessar a avaliação.



The screenshot shows a web browser window with the URL `sigad.homologacao.ufsc.br/avaliacao/index`. The page title is "Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho". The user is logged in as "Breno de Souza Ottani". The main content area displays a table with the following data:

Avaliação	Opção	Situação
Avaliação de Desempenho - 2016	<a href="#">Acessar Avaliação</a>	Em Andamento

## 14.2. Autoavaliação

Ao realizar a autoavaliação, o servidor deverá atribuir uma pontuação de 1(um) a 5 (cinco) a cada item avaliado. Para o servidor sem chefia são 13 itens a serem avaliados e para o servidor com chefia são 18 itens a serem avaliados.



Informações sobre o processo de avaliação de desempenho, acesse o site: <http://avaliacaodedesempenho.ufsc.br>

**SIGAD** | Avaliações | Relatórios | Administrativo | Dashboard | Paula | Sair

Você está aqui: [Início](#) / [Avaliações](#) / 2020

**1. Realize sua Autoavaliação**

**Pendente** Você ainda não realizou sua Autoavaliação: [Realizar agora](#)

**2. Gestor**

Chefia Imediata	Situação da Avaliação	Avaliação da Chefia
Eliete Warken Bahia Costa	Não Realizada	Você deve aguardar até a liberação dos resultados

Você está aqui: [Início](#) / [Avaliações](#) / 2016 / Realizar Auto-Avaliação

[← Voltar para Avaliações](#)

**Realize sua autoavaliação**

Nome: Breno de Souza Ottani

**1. Conhecimento do trabalho** Aplicação do conhecimento adquirido no desenvolvimento das atividades e domínio das atribuições que desenvolve.

1  
  2  
  3  
  4  
  5

Após a realização da autoavaliação, aparecerá a mensagem como “realizada” e o servidor poderá consultar como se autoavaliou.

**2. Realize sua autoavaliação**

Realizada Você realizou sua autoavaliação em 14/10/2016 às 10:42. [Veja como você se autoavaliou](#)

Quando se tratar de servidor docente com chefia, a opção da autoavaliação não estará habilitada, tendo em vista que não são avaliados por meio deste instrumento.

### 14.3. Avaliação pela chefia imediata

O SIGAD apresentará uma lista com os nomes dos servidores a serem avaliados pela sua chefia imediata.

É necessário primeiramente que a chefia imediata verifique se todos os servidores sob sua gestão estão contemplados na lista.

#### 2. Servidores que você é responsável por avaliar:

Nome	Avaliação	Situação da Autoavaliação	Opções
Clarice Schmidt	<a href="#">Realizar Avaliação</a> <b>Pendente</b>	Não Realizada <b>Pendente</b>	Você deve primeiro realizar a avaliação do servidor para justificar a não realização da Autoavaliação.
Gisele Furtado Schmitz de Souza	<a href="#">Realizar Avaliação</a> <b>Pendente</b>	Não Realizada <b>Pendente</b>	Você deve primeiro realizar a avaliação do servidor para justificar a não realização da Autoavaliação.
Maiara Sardá Silva	<a href="#">Realizar Avaliação</a> <b>Pendente</b>	Não Realizada <b>Pendente</b>	Você deve primeiro realizar a avaliação do servidor para justificar a não realização da Autoavaliação.

Após a conferência, a chefia imediata deve acessar a opção **“Realizar Avaliação”**.

Caso haja algum servidor que esteja afastado no período total em que o SIGAD estiver liberado para realização das avaliações (como por exemplo, férias e tratamento de saúde), é essencial que a chefia imediata justifique a não realização da autoavaliação deste servidor selecionando o motivo.

**Justificar não realização da Autoavaliação** ✕

---

Servidor: Thais Luciana dos Santos Martins Brighenti

Cargo: ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

Motivo:

Justificativa:

## 14.4. Conclusão da avaliação

Após a realização das avaliações dos servidores sob sua gestão e/ou da justificativa da não realização da autoavaliação destes servidores, a chefia imediata poderá concluir as avaliações.

### 2. Servidores que você é responsável por avaliar:

Nome	Avaliação	Situação da Autoavaliação	Opções
Gisele Furtado Schmitz de Souza	<a href="#">Ver Avaliação</a>	Justificada/Pendente <b>Pendente</b>	<a href="#">Ver Justificativa</a>

[Concluir Avaliações dos Servidores](#)

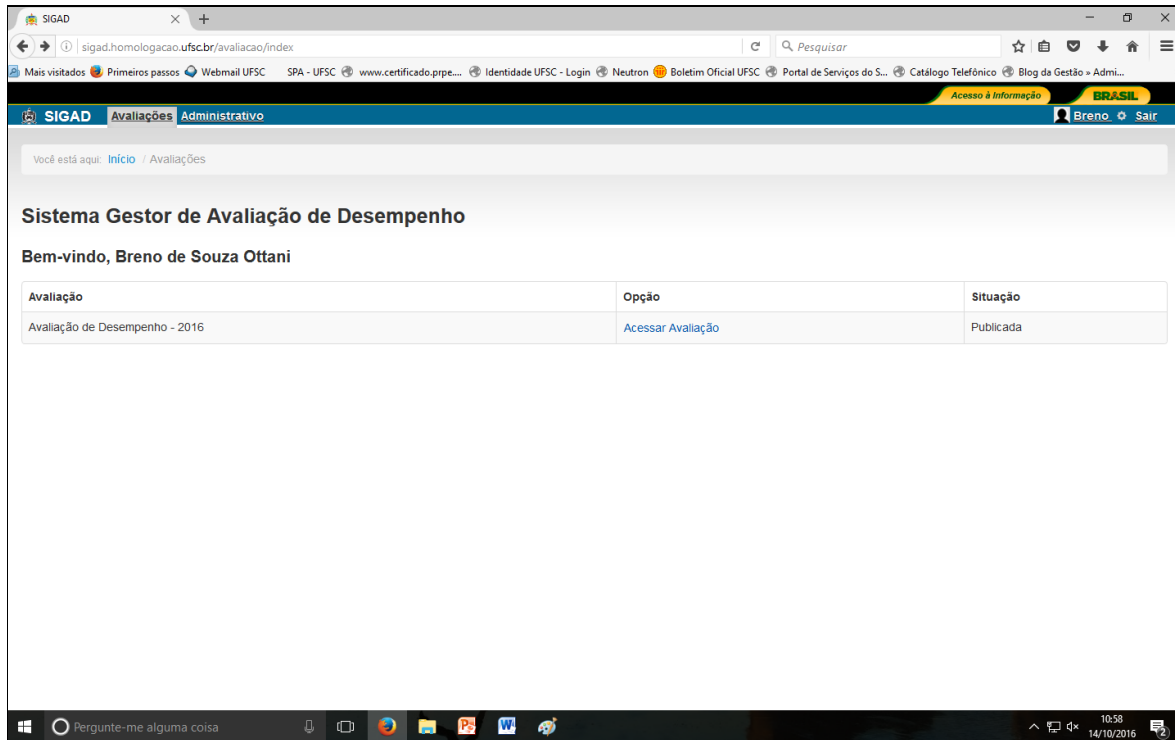
Se não houver nenhuma pendência no processo avaliativo, o SIGAD emitirá a mensagem **“Avaliações dos servidores concluídas com sucesso”**.

Após a conclusão das avaliações, a situação da avaliação estará como **“realizada”**, aguardando a liberação dos resultados.

4. Gestor		
Chefia Imediata	Situação da Avaliação	Avaliação da Chefia Imediata
Clarice Schmidt	Realizada	Você deve aguardar até a liberação dos resultados

## 14.5. Resultado da Avaliação

Quando os resultados da avaliação estiverem liberados, a situação da Avaliação na tela inicial do SIGAD estará como **“publicada”**.



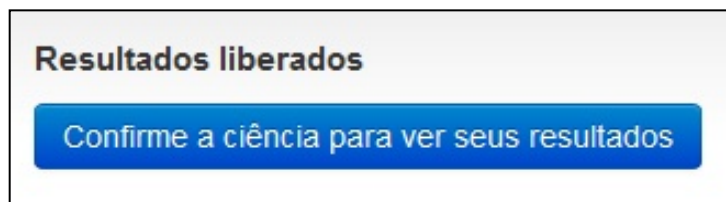
Você está aqui: [Início](#) / [Avaliações](#)

## Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho

Bem-vindo, Breno de Souza Ottani

Avaliação	Opção	Situação
Avaliação de Desempenho - 2016	<a href="#">Acessar Avaliação</a>	Publicada

Para acessar os resultados liberados, o servidor primeiramente estará confirmando a ciência destes resultados.



Após a confirmação da ciência dos resultados da avaliação, o servidor poderá verificar a pontuação obtida na sua autoavaliação, na avaliação pela chefia imediata, na média geral e no resultado final. O servidor também poderá imprimir o resultado final de sua avaliação.

Resultado da avaliação			
Você registrou ciência dos resultados da avaliação em 30/08/2018 às 09:19			
Média Autoavaliação	Média Avaliação da Chefia	Media Geral 	Resultado
5	5	5	<a href="#">Resultado</a>

Neste momento, também estará disponível no SIGAD, a visualização dos itens da autoavaliação dos servidores para a chefia imediata, e dos itens avaliados pela chefia aos servidores.

## 15. O QUE SE ESPERA DA AVALIAÇÃO

### ▶ Ser um Processo Pedagógico

A avaliação de desempenho é um processo pedagógico que possibilita a reflexão e a análise do planejamento, das metas pactuadas, das rotinas e dos processos de trabalho, bem como das competências necessárias à realização das funções e atividades.

A avaliação de desempenho deverá se constituir, assim, em um processo dinâmico, reflexivo e aberto, possibilitando que todos os envolvidos no processo da avaliação realizem periodicamente, uma análise sobre o desempenho de seu trabalho, dentro de um clima de confiança e respeito mútuos.

### ▶ Ser um Processo Ético

A avaliação de desempenho deverá ser realizada observando os princípios da ética, do profissionalismo, da seriedade, do comprometimento e da responsabilidade.

A avaliação de desempenho não deve ser compreendida e utilizada como instrumento de poder e superioridade em relação ao avaliado. A imparcialidade e o respeito são posturas exigidas ao avaliador.

### ▶ Ser um Processo Contínuo

A avaliação não deve se restringir ao momento do preenchimento do formulário, compreende também o acompanhamento diário do desempenho do servidor. É importante que o avaliador não se restrinja ao presente ou ao passado, mas que se oriente em uma perspectiva futura, indicando elementos importantes na busca de caminhos de desenvolvimento do avaliado.

### ▶ Ser um Momento de Diagnóstico

A avaliação de desempenho indicará as potencialidades e as fragilidades relacionadas aos processos de trabalho dos servidores. Possibilitará que as equipes, reavaliem os procedimentos, metas e atividades com vistas ao seu aprimoramento. A partir do diagnóstico, o planejamento poderá ser revisado, reformulado e aprimorado, conforme as necessidades verificadas.

## 16. PROCESSO DE *FEEDBACK*

Após a avaliação sobre a existência tanto dos quesitos a melhorar quanto dos aspectos positivos a serem mantidos, recomenda-se uma conversa para dar *feedback sobre o desempenho do servidor avaliado*. Para tanto, é necessário que o gestor esteja preparado para este momento, que constitui um ponto fundamental da gestão de pessoas. Adota-se aqui, o pressuposto de que um gestor é, por definição, um gestor de pessoas, na medida em que não só gerencia recursos e metas, mas também as pessoas que trabalham esses recursos e cumprem essas metas. Parte importante da preparação, já terá ocorrido se o processo de avaliação tiver sido conduzido com imparcialidade, espírito construtivo e objetividade.

É importante destacar que após a homologação do resultado, o servidor terá acesso à nota dada pelo gestor e estará esperando uma explicação sobre a avaliação realizada. Nesse sentido, recomenda-se que o gestor esteja disposto a conversar abertamente sobre a avaliação de desempenho, possibilitando que o servidor também manifeste sua percepção a esse respeito. Para que a conversa seja eficaz é importante que o gestor busque compreender o que foi dito, pedindo mais explicações se julgar necessário. Com isso, avaliador e avaliado poderão compreender e alinhar as expectativas sobre o desempenho do servidor e construir conjuntamente, um plano de ações que vise à melhoria não apenas do desempenho individual, mas do trabalho como um todo.

Indica-se que o gestor tenha clareza que seu objetivo é **desenvolver** o servidor sob sua gestão, para tanto ele deve buscar ajudar o servidor a aumentar seus conhecimentos, aprimorar suas técnicas, aperfeiçoar suas capacidades.

Ex: Você pode utilizar uma agenda para melhorar sua administração do tempo.

### **Dicas para dar um *feedback* efetivo:**

- ▶ Faça o mais breve possível. Não espere muitos dias após a homologação dos resultados, pois o servidor avaliado ficará ansioso e com mais dúvidas sobre as notas recebidas;

- ▶ Observe se o momento e local são adequados. É fundamental que o feedback seja dado em uma sala reservada e que não tenha interrupções (telefone tocando, pessoas pedindo informações);
- ▶ Evite falar sobre várias coisas. Recomenda-se que o avaliador selecione os itens mais relevantes da avaliação para comentá-los com maior profundidade;
- ▶ Lembre-se que cada pessoa tem acesso a informações diferentes. O gestor geralmente possui uma visão mais ampla do setor e da UFSC, enquanto o servidor avaliado conhece mais as dificuldades encontradas no cotidiano do setor, de maneira que para cada situação haverá percepções diferentes sobre o mesmo desempenho;
- ▶ Entenda a necessidade do avaliado. Sugere-se que o gestor inicie perguntando para o servidor avaliado o que ele achou da avaliação recebida. Essa pergunta tem como objetivo compreender que *feedback* ele(a) espera, de modo que a conversa fluirá melhor quando as expectativas de ambos são atendidas;
- ▶ Acentue os aspectos positivos abordando de forma construtiva os negativos. Ao abordar um item no qual o avaliado não tem o desempenho satisfatório, indica-se que o gestor pontue tanto o desempenho positivo quanto o negativo sobre o mesmo item, deixando claro ao servidor avaliado que ele reconhece que os erros e acertos do servidor de forma justa;
- ▶ Seja específico. Ao dar um *feedback*, é necessário que o gestor dê informações claras e objetivas, trazendo exemplos de fatos ocorridos:
  - ✓ Foque nos fatos. Sugere-se que o avaliador cite um exemplo de um comportamento do avaliado que embasou a nota na avaliação do desempenho, dessa forma, o servidor pode avaliar concretamente quais mudanças são necessárias;
  - ✓ Contextualize. Não basta dizer o que aconteceu, é indispensável pontuar onde e quando o fato ocorreu para que o avaliado tenha maior clareza de que fato está sendo falado;



- ✓ Demonstre a consequência. Muitas vezes o servidor avaliado tem boas intenções, porém seu desempenho traz consequências que prejudicam o ambiente de trabalho, mas as desconhece. Assim cabe ao gestor informar o que determinado comportamento acarretou ou acarretará no setor;
- ▶ Faça uma sugestão. O gestor tem como função orientar o avaliado, de modo que não basta elogiar ou pontuar os aspectos que precisam ser aprimorados, é essencial que o gestor ofereça uma sugestão de como o servidor pode melhorar para atingir o desempenho esperado;
- ▶ **Verifique se a mensagem foi compreendida. Geralmente acreditamos que fomos claros, porém muitas vezes há uma grande diferença entre aquilo que foi dito e o que foi compreendido pelo outro, o que gera ruídos de comunicação desnecessários. Para reduzir a probabilidade de que isso ocorra, recomenda-se que, ao final do momento de *feedback* o gestor peça para o servidor resumir o que entendeu daquilo que foi dito.**

Lembre-se que esse momento de conversa é fundamental para o sucesso da avaliação de desempenho, sem o diálogo a avaliação pode gerar ruídos de comunicação. Por outro lado, ressalta-se que o *feedback* traz benefícios para os envolvidos, pois melhora o desempenho individual e coletivo; facilita a execução das atividades; melhora a comunicação na equipe; fortalece relacionamento pessoais e profissionais; e proporciona autoconhecimento.

Por fim, recomenda-se que a prática do *feedback* seja um **processo** e não ocorra apenas no período da avaliação de desempenho, porque quanto mais se fornece *feedback* mais natural e efetivo este se torna. Não esqueça que pedir ou oferecer um retorno sobre o desempenho aumenta a confiança e liberdade nas relações.

## 17. RECOMENDAÇÕES / DICAS PARA UMA AVALIAÇÃO CONSTRUTIVA

Como avaliar não é uma tarefa fácil e nem simples, para ajudar neste processo é importante destacar alguns cuidados que devem ser tomados por parte dos gestores que irão realizar as avaliações:

- ▶ Leve em consideração o desempenho do avaliado por todo período a que se refere à avaliação, e não apenas os fatos mais recentes;
- ▶ Lembre-se que às vezes o desempenho do avaliado é prejudicado por condições materiais e/ou ambientais inadequadas. No momento da avaliação é importante que o avaliador consiga identificar estas interferências no desempenho do avaliado;
- ▶ Evite comparações com outras pessoas, pois a avaliação deverá tomar por base as atribuições do cargo, as atividades realizadas e as necessidades do setor onde o servidor está lotado;
- ▶ Considere apenas os fatos concretos e observáveis. Não se baseie em suposições ou se deixe influenciar por simpatias ou antipatias pessoais;
- ▶ Analise o desempenho do avaliado em cada um dos aspectos abordados no formulário. Não permita que um único aspecto favorável ou desfavorável interfira no julgamento dos demais aspectos analisados;
- ▶ Realize a avaliação com honestidade de forma a proporcionar ao servidor avaliado a sua visão sobre o desempenho, para que ele possa, a partir do resultado, se desenvolver pessoal e profissionalmente.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educus, 2011.

**BRASIL**. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 06 abril 2017.

**BRASIL**. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun. 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 06 abril 2017.

DEL PRETTE, A; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais**: vivências para o trabalho em grupo. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

HEEN, S. STONE, D. **Obrigado pelo feedback** : a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos. 1. ed. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 9.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

SOUZA, Gisele Furtado Schmitz de. **Avaliação de desempenho como processo formativo constitutivo da gestão**. 2016. 118p. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Resolução nº 82/2016/CUn, de 24 de agosto de 2016. Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina pertencentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. **UFSC**, Florianópolis, SC, 24 ago. 2017. Disponível em: <[http://prodegesp.ufsc.br/files/2010/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-82-CUn-2016-Avalia%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_Desempenho\\_TAES.pdf](http://prodegesp.ufsc.br/files/2010/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-82-CUn-2016-Avalia%C3%A7%C3%A3o_de_Desempenho_TAES.pdf)>. Acesso em: 05 abril 2017.

## ANEXO 1

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Autoavaliação e Avaliação pela chefia imediata

#### 1. Conhecimento do trabalho:

Aplicação do conhecimento adquirido no desenvolvimento das atividades e domínio das atribuições que desenvolve.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2. Produtividade e qualidade:

Volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como a qualidade com que o trabalho é realizado, tendo em vista a função do setor, os recursos disponíveis e a complexidade da atividade.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 3. Responsabilidade:

Seriedade com que o trabalho é desenvolvido; confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Disciplina:

Maneira pela qual observa, acata e se comporta em relação às normas estabelecidas pela instituição.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. Assiduidade e pontualidade:

Comparecimento e permanência no local de trabalho. Observância do horário de trabalho.

1	2	3	4	5
<hr/>				
0	0	0	0	0

### 6. Trabalho em equipe:

Capacidade de colaborar com os colegas da equipe de trabalho na realização de tarefas conjuntas.

1	2	3	4	5
<hr/>				
0	0	0	0	0

### 7. Interesse pela atualização profissional:

Interesse em se capacitar por iniciativa própria, atualizando-se e procurando aplicar os conhecimentos adquiridos em seu trabalho.

1	2	3	4	5
<hr/>				
0	0	0	0	0

### 8. Organização no trabalho:

Maneira pela qual programa atividades e seleciona métodos para sua execução.

1	2	3	4	5
<hr/>				
0	0	0	0	0

### 9. Zelo com materiais e equipamentos:

Cuidado com os bens da instituição, observando as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.

1	2	3	4	5
<hr/>				
0	0	0	0	0

### 10. Criatividade e iniciativa:

Capacidade de produzir novas ideias para aplicar em situações de seu local de trabalho. Comportamento proativo de atuação, visando garantir a efetividade na execução dos trabalhos e buscando soluções adequadas por seus próprios meios.

1	2	3	4	5
<hr/>				
0	0	0	0	0

### 11. Adaptação às mudanças:

Capacidade de compreender e dar respostas às novas situações de trabalho. Adaptar-se com agilidade às mudanças de metodologias, processos e tecnologias.

1	2	3	4	5
<hr/>				
0	0	0	0	0

### 12. Relacionamento interpessoal:

Demonstração de atitude profissional e respeitosa no relacionamento com os usuários dos diversos níveis hierárquicos e culturais.

1	2	3	4	5
<hr/>				
0	0	0	0	0

### 13. Comunicação:

Clareza e objetividade em compreender e transmitir instruções, ideias e informações pertinentes ao seu trabalho sempre que necessário.

1	2	3	4	5
<hr/>				
0	0	0	0	0

**ANEXO 2**  
**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**  
**Nível Gerencial**

**1. Conhecimento do trabalho:**

Aplicação do conhecimento adquirido no desenvolvimento das atividades e domínio das atribuições que desenvolve.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

**2. Produtividade e qualidade:**

Volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como a qualidade com que o trabalho é realizado, tendo em vista a função do setor, os recursos disponíveis e a complexidade da atividade.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

**3. Responsabilidade:**

Seriedade com que o trabalho é desenvolvido; confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

**4. Disciplina:**

Maneira pela qual observa, acata e se comporta em relação às normas estabelecidas pela instituição.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○



**5. Assiduidade e pontualidade:**

Comparecimento e permanência no local de trabalho. Observância do horário de trabalho.

1	2	3	4	5
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**6. Trabalho em equipe:**

Capacidade de colaborar com os colegas da equipe de trabalho na realização de tarefas conjuntas.

1	2	3	4	5
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**7. Interesse pela atualização profissional:**

Interesse em se capacitar por iniciativa própria, atualizando-se e procurando aplicar os conhecimentos adquiridos em seu trabalho.

1	2	3	4	5
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**8. Organização no trabalho:**

Maneira pela qual programa atividades e seleciona métodos para sua execução.

1	2	3	4	5
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**9. Zelo com materiais e equipamentos:**

Cuidado com os bens da instituição, observando as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.

1	2	3	4	5
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**10. Criatividade e iniciativa:**

Capacidade de produzir novas ideias para aplicar em situações de seu local de trabalho. Comportamento proativo de atuação, visando garantir a efetividade na execução dos trabalhos e buscando soluções adequadas por seus próprios meios.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Adaptação às mudanças:**

Capacidade de compreender e dar respostas às novas situações de trabalho. Adaptar-se com agilidade às mudanças de metodologias, processos e tecnologias.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Relacionamento interpessoal:**

Demonstração de atitude profissional e respeitosa no relacionamento com os usuários dos diversos níveis hierárquicos e culturais.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Comunicação:**

Clareza e objetividade em compreender e transmitir instruções, ideias e informações pertinentes ao seu trabalho sempre que necessário.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Capacidade de análise crítica:**

Habilidade para identificar e avaliar situações críticas, interpretando-as e buscando a opção mais adequada para solucioná-las.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Desenvolvimento da equipe:**

Disposição em apoiar e oportunizar condições de participação e desenvolvimento profissional dos membros da equipe.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Tomada de decisão:**

Toma decisões com segurança, coerência e imparcialidade para o bom desenvolvimento das atividades e motiva a participação do grupo em decisões que envolvem as atividades do setor.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Planejamento:**

Promove a análise da realidade, levantando as possibilidades e limitações para proposição de ações futuras, estabelecendo planos de ação condizentes com os objetivos do setor.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Liderança:**

Capacidade de administrar pessoas e equipes, de personalidades diferentes, e coordená-las, mobilizando-as para objetivos comuns.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>