



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

Irineu Manoel de Souza

Vice-Reitora

Joana Célia dos Passos

Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Sandra Regina Carrieri

Diretora de Desenvolvimento de Pessoas

Carla Cerdote da Silva

Equipe da Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento na Carreira

Clarice Schmidt

Cristiane Seide

Gisele Furtado Schmitz de Souza

Kátia Regina Ferreira

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

EQUIPE DE APOIO

Departamento de Sistemas da Informação/SETIC/SEPLAN:

Guilherme da Silva Machado

Diagramação:

Augusto Fornari Veiras

Psicologia Organizacional:

Carla Maehler

Larissa da Silva Oliveira Santos

REVISÃO TÉCNICA 2022

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 de 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 2022, a avaliação de desempenho ocorrerá no mês de outubro, tendo como período avaliativo **02/09/2021 à 01/09/2022** (12 meses).

5. FORMULÁRIOS DA AVALIAÇÃO

No processo de Avaliação de Desempenho do ano 2022, 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	Não satisfatório: O desempenho do servidor raramente ou nunca atende aos requisitos desejados, em relação às atribuições do cargo.
2	Pouco satisfatório: O desempenho do servidor poucas vezes atende aos requisitos desejados, em relação às atribuições do cargo.
3	Satisfatório: O desempenho do servidor atende minimamente aos requisitos desejados, em relação às atribuições do cargo.
4	Muito satisfatório: O desempenho do servidor muitas vezes atende os requisitos desejados, em relação às atribuições do cargo.
5	Plenamente satisfatório: 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 453/2022/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 2022 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

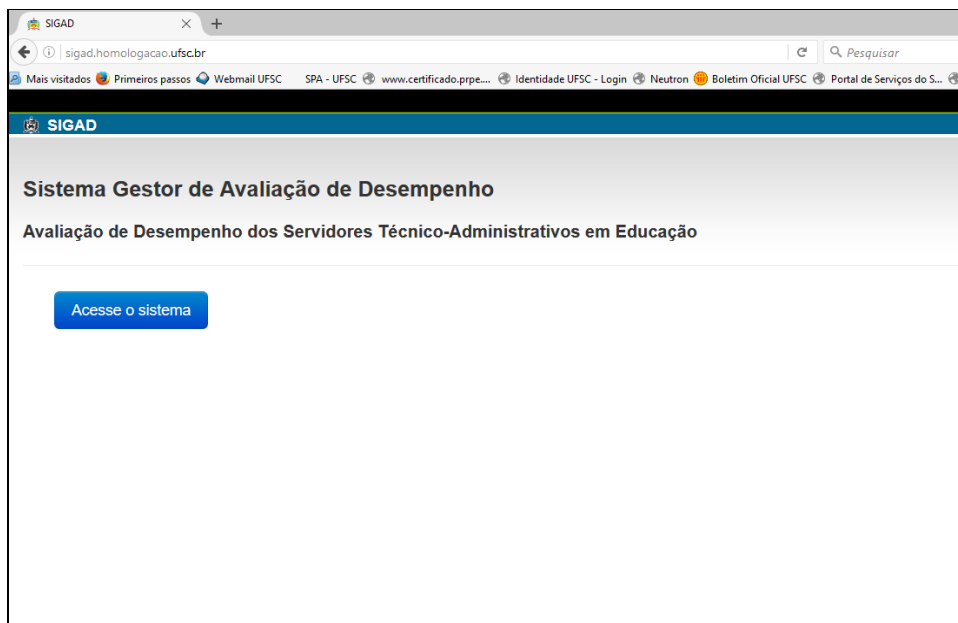
- Coordenar e acompanhar o plano de metas da unidade;
- Viabilizar, em conjunto com o Órgão de Gestão de Pessoas, a aplicação da avaliação de desempenho na sua unidade;
- Apoiar a realização de capacitação sobre o Processo de Avaliação de Desempenho entre os servidores de sua unidade;
- Acompanhar os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

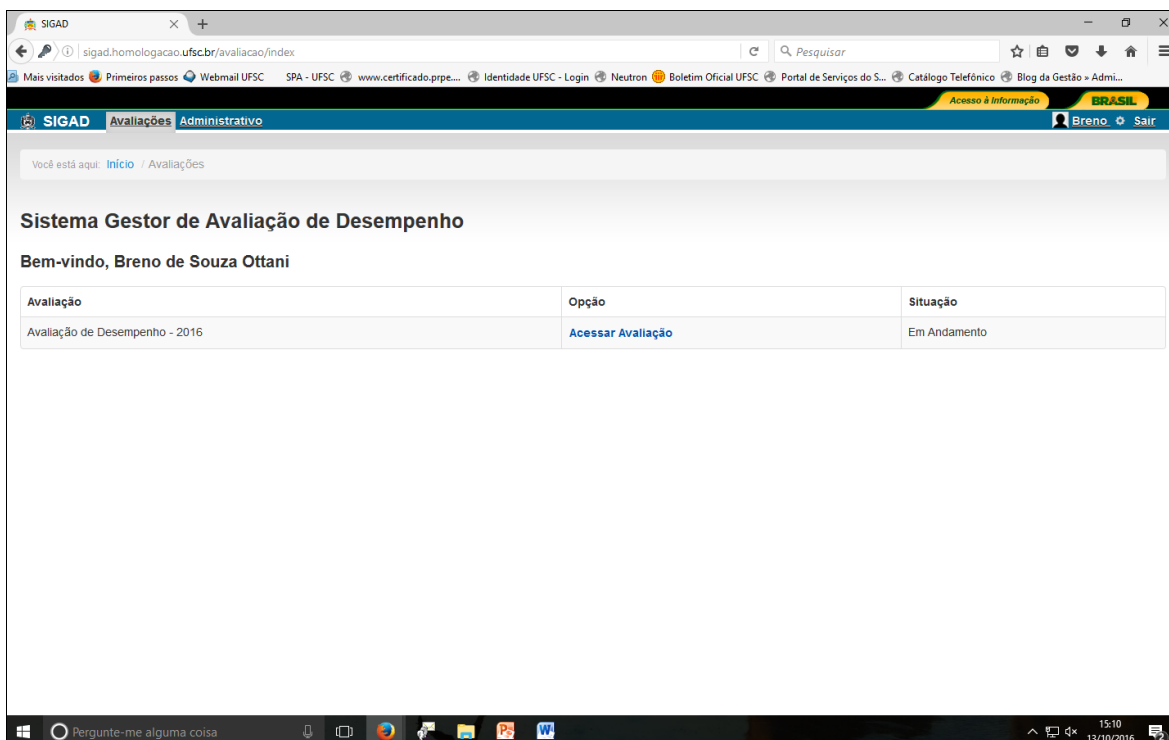
Desde 2017, a Avaliação de Desempenho é realizada em ambiente informatizado. Os servidores deverão acessar o Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho no seguinte *link*: <http://sigad.sistemas.ufsc.br>.



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 page content includes a table with the following data:

Avaliação	Opção	Situação
Avaliação de Desempenho - 2016	Acessar Avaliação	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
Elete 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	Realizar Avaliação Pendente	Não Realizada Pendente	Você deve primeiro realizar a avaliação do servidor para justificar a não realização da Autoavaliação.
Gisele Furtado Schmitz de Souza	Realizar Avaliação Pendente	Não Realizada Pendente	Você deve primeiro realizar a avaliação do servidor para justificar a não realização da Autoavaliação.
Maiara Sardá Silva	Realizar Avaliação Pendente	Não Realizada Pendente	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	Ver Avaliação	Justificada/Pendente Pendente	Ver Justificativa

[Concluir Avaliações dos Servidores](#)

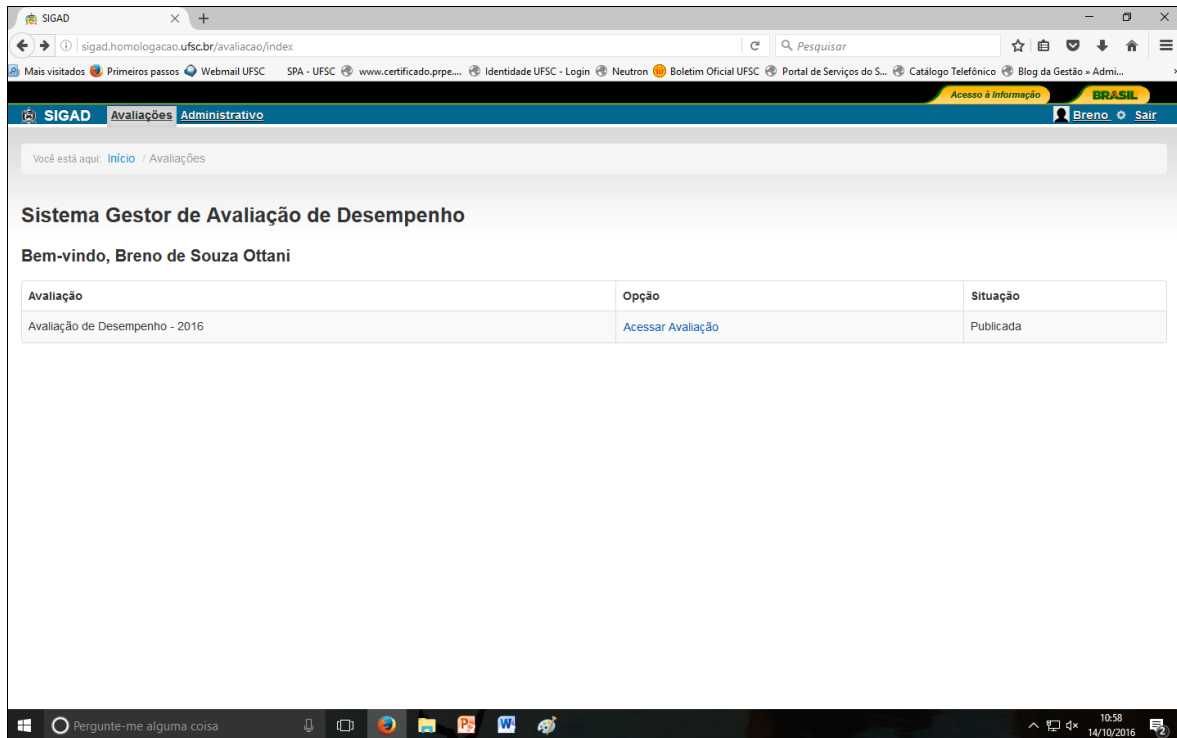
Se não houver nenhuma pendência no processo avaliativo, o SIGAD emitirá a mensagem **“Avaliações dos servidores concluídas com sucesso”**.

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](#)

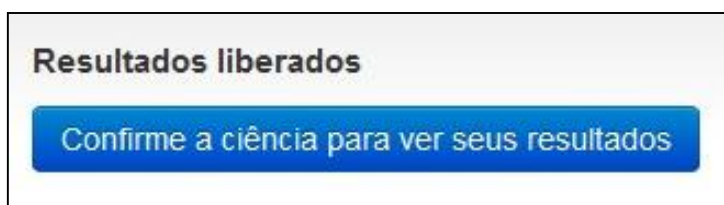
Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho

Bem-vindo, Breno de Souza Ottani

Avaliação	Opção	Situação
Avaliação de Desempenho - 2016	Acessar Avaliação	Publicada

Windows taskbar: Pergunte-me alguma coisa, 10:58, 14/10/2016

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	Média Geral 	Resultado
5	5	5	Resultado

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: Educs, 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>. 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>. 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>. 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
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Trabalho em equipe:

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

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

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
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Organização no trabalho:

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

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

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
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
<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 ordená-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"/>