



Conselho da Justiça Federal

**SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
FUNCIONAL - SIADES**



MANUAL DE INSTRUÇÃO

SERVIDORES EM FASE DE PROGRESSÃO OU PROMOÇÃO

APRESENTAÇÃO

Em decorrência de exigência legal, foram implantados no CJF e na Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus, a partir de 25 de abril de 1996, respectivamente, o Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho dos Servidores da Justiça Federal em Estágio Probatório – SUADES e o Processo de Gestão de Desempenho - PROGED, que permite o acompanhamento contínuo dos servidores e a identificação daqueles aptos à progressão funcional ou à promoção.

Ao longo dos anos esses institutos têm sido objetos de sucessivas revisões, considerando as sugestões apresentadas por representantes do Conselho da Justiça Federal e da Justiça Federal, com vistas a atualizar e otimizar os procedimentos de avaliação.

Assim, com o advento da Lei n.º 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que estabelece em seu art. 9º, que a progressão funcional e a promoção ordinária nas carreiras dos servidores do Poder Judiciário ocorrerão em função do resultado de avaliação formal do desempenho do servidor, e, uma vez que não se observa vedação à progressão funcional já ao final do primeiro interstício cumprido pelo servidor ainda em estágio probatório, vislumbrou-se a possibilidade de unificar os dois institutos, que resultou, no ano de 2008, na proposta de criação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES, aprovado pelo Conselho da Justiça Federal, por intermédio da Resolução n.º 43, de 30 de dezembro de 2008.

O SIADES tem como objetivo possibilitar o planejamento, o acompanhamento e a avaliação contínua dos servidores que se encontram em estágio probatório e os que estejam aptos à progressão funcional e à promoção, visando à condução eficaz do desempenho para resultados positivos e ao aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Apresentamos, a seguir, as mudanças mais significativas mostradas pelo SIADES:

- A Lei n.º 11.416/2003 estabelece, em seu art. 9º, que a cada interstício de um ano o servidor poderá movimentar-se do padrão em que se encontra para o seguinte, desde que observado o resultado da avaliação formal de desempenho. Assim, já ao final do primeiro interstício cumprido pelo servidor imediatamente após seu ingresso na carreira ele poderá obter progressão funcional, isto é, durante o período de estágio probatório. Por esse motivo, fica estabelecido que já ao final do primeiro intervalo de doze meses o servidor fará jus à movimentação de padrão. Constata-se, também, que no período de estágio probatório o servidor poderá obter tanto a aprovação no cargo quanto a progressão para o 3º padrão, utilizando-se os resultados da mesma Avaliação Formal de Desempenho.
- Foi definido o prazo de 365 dias como interstício de avaliação do servidor, com o objetivo de não causar prejuízo ao servidor, considerando que a Lei n.º 8.112/90 prevê em seu art. 20 o tempo total de estágio probatório e, não períodos de avaliação dentro deste.
- Foi dado poder de decisão à Comissão de Avaliação de Desempenho para emitir parecer conclusivo sobre o resultado da avaliação, e, se for o caso, admitindo-se recurso desta decisão. O poder decisivo concedido à comissão foi para evitar que os recursos fossem interpostos contra homologação do resultado pela autoridade máxima do órgão, o que acarretaria a necessidade de encaminhamento da matéria a Conselho de Administração dos Tribunais ou ao Conselho da Justiça Federal.
- Foi estabelecido que, para que seja considerado apto, tanto à aprovação no estágio probatório quanto à progressão funcional e/ou promoção o resultado da avaliação do servidor deverá ser igual ou superior a 70% (setenta por

cento) em cada um dos fatores definidos nos artigos 17 e 20, além de atender ao requisito do art. 21, qual seja a participação do servidor em ações de treinamento que perfaçam, no mínimo, oitenta horas, devendo ter sido realizadas tais ações durante os quatro anos em que o servidor permaneça na classe respectiva.

- Os fatores estabelecidos para o SUADES permanecem os mesmos para o SIADES – Servidores em Estágio Probatório, quais sejam: produtividade, assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa e responsabilidade.

A nova Resolução prevê também a informatização do SIADES, de modo a permitir maior agilidade no processo de gestão do desempenho.

Constam do presente manual:

- I. Fundamentação legal;
- II. Fundamentação teórica;
- III. Objetivos do SIADES;
- IV. Responsáveis pela avaliação;
- V. Caderno de avaliação.

Com este Manual colocamos à disposição dos técnicos de RH, avaliadores e avaliados todas as instruções necessárias ao entendimento e à execução do SIADES, buscando assegurar condições propícias ao desenvolvimento das ações propostas para o adequado aproveitamento do potencial dos nossos servidores e para uma política de recursos humanos com total clareza de ações.

I - FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

A Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006, estatui:

Art. 9º O desenvolvimento dos servidores nos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário dar-se-á mediante progressão funcional e promoção.

§ 1º *A progressão funcional é a movimentação do servidor de um padrão para o seguinte dentro de uma mesma classe, observado o interstício de um ano, sob os critérios fixados em regulamento e de acordo com o resultado de avaliação formal de desempenho.*

§ 2º *A promoção é a movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte, observado o interstício de um ano em relação à progressão funcional imediatamente anterior, dependendo, cumulativamente, do resultado de avaliação formal de desempenho e da participação em curso de aperfeiçoamento oferecido, preferencialmente, pelo órgão, na forma prevista em regulamento.*

Art. 26. *Caberá ao Supremo Tribunal Federal, ao Conselho Nacional de Justiça, aos Tribunais Superiores, ao Conselho da Justiça Federal, ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho e ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, no âmbito de suas competências, baixar os atos regulamentares necessários à aplicação desta Lei, observada a uniformidade de critérios e procedimentos, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, a contar de sua publicação.*

A portaria conjunta nº 01/2007-STF, criada para atender à exigências do art.26 da Lei 11.416, estabelece:

Art.3º *Terá direito à progressão funcional o servidor que apresentar desempenho satisfatório em processo de avaliação específico, estabelecido em regulamento de cada órgão.*

Parágrafo único. Entende-se como desempenho satisfatório o resultado igual ou superior a setenta por cento da pontuação máxima da escala a ser elaborada por cada órgão, considerando-se as avaliações de desempenho funcional realizadas.

Art. 4º *A avaliação para fins de progressão funcional abrangerá cada período de doze meses de exercício no cargo, durante o quais será acompanhada a atuação do servidor em relação a fatores de desempenho, previstos em regulamento de cada órgão, tais como:*

- I. Iniciativa;*
- II. Trabalho em equipe;*
- III. Comunicação;*
- IV. Autodesenvolvimento;*
- V. Competência técnica;*
- VI. Relacionamento interpessoal.*

A referida portaria estabelece ainda:

Art.5º *A promoção consiste na movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte.*

Parágrafo único. A promoção ocorrerá na data em que o servidor completar o interstício de um ano da progressão funcional imediatamente anterior.

[CJF1] Comentário: TRF da 1ª sugeriu retirar.

Art. 6º Terá direito à promoção o servidor que:

I apresentar desempenho satisfatório no processo de avaliação a que alude o art. 3º;

II – participar, durante o período de permanência na classe, de conjunto de ações de treinamento que totalizem o mínimo de oitenta horas de aula, oferecido, preferencialmente, pelo órgão.

Art. 8º O interstício para a progressão funcional e a promoção será computado em períodos corridos de 365 dias, da data em que completou o último interstício aquisitivo, ficando suspenso durante as licenças e afastamentos previstos nos artigos 83, 84, § 1º, 86 e 96 da Lei nº 8.112, de 1990, bem assim na hipótese de participação em curso de formação e faltas injustificadas ao serviço, sendo retomado a partir do término do impedimento.

Ressalta-se que, para atender ao disposto na Portaria Conjunta, bem como adaptar o instrumento à linguagem de competência os fatores a serem avaliados foram renomeados, e os respectivos comportamentos descritos de acordo com as competências fundamentais previstas no Dicionário de Competências da Justiça Federal.

II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o desenvolvimento da teoria administrativa, a avaliação de desempenho evoluiu das metodologias de controle dos tempos e movimentos, propostas no início do Século XX, para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo.

A partir da necessidade dos administradores de contar com um instrumento gerencial para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinados comportamentos, ou seja, a adotar a conduta diária mais adequada aos interesses organizacionais, as técnicas de avaliação do desempenho foram sendo aperfeiçoadas.

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último. Mais recentemente surgiu a avaliação 360º que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por diversos atores envolvidos no trabalho, como clientes, pares, chefe e subordinados, conforme proposto por Edwards & Ewen (1996).

O nível de complexidade no ambiente de trabalho e a necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais, exigem de gestores e servidores abertura para um novo modelo de gestão de pessoas, como por exemplo, por competências, que é capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da performance de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo.

Ao definir competência, Zarifian (1996), por exemplo, faz alusão à meta-cognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para esse autor, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho” (Zarifian, 1996, p.5), permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Sparrow e Bognanno (1994), ao tratar do mesmo tema, fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes. Segundo esses autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto

desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

A abordagem da gestão de pessoas orientada por competências surge como um modelo coerente com a necessidade da busca da flexibilidade organizacional. Isso porque, respaldada pela tríade conhecimentos, habilidades e atitudes, a gestão de pessoas orientada por competências não envolve apenas a consideração de aspectos técnicos, mas também as características gerenciais e atitudinais dos funcionários. Ao considerar as necessidades gerenciais e atitudinais dos servidores, suas capacidades técnicas são maximizadas, contribuindo, assim, para o melhor resultado de seu trabalho.

Mas até que ponto a gestão de desempenho é algo diferente da gestão de competências? De acordo com Brandão, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

Segundo ele, ambas as tecnologias propõem a necessidade de associar a performance ou as competências da organização com as de seus membros. No caso da gestão de desempenho, por exemplo, alguns autores (Guimarães, 1998; Oliveira-Castro, Lima e Veiga, 1996) sustentam que as organizações deveriam dispor de instrumentos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, do corporativo ao individual. Da mesma forma, na gestão de competências, as proposições de Prahalad e Hamel (1990) e Durand (1998) seguem o mesmo caminho, sugerindo a existência de competências organizacionais e humanas.

Essas tecnologias de gestão parecem estar baseadas em um mesmo pressuposto, a competência ou desempenho do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência ou desempenho da organização como um todo. Enquanto a corrente da gestão de competências argumenta que a competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, os autores que defendem a gestão de desempenho alegam que a performance no trabalho é resultado não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também de atributos organizacionais.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo faz com que tanto a gestão de desempenho quanto a gestão de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos.

Outra semelhança é que tanto a gestão de desempenho quanto a de competências presumem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar. Sob esse aspecto, nota-se que os processos inerentes às duas tecnologias muitas vezes se sobrepõem, parecendo ser complementares. Na gestão de competências, por exemplo, faz-se necessário contar com algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à empresa identificar seu *gap* (lacuna) de competências, tanto no nível individual como no organizacional. Infere-se, portanto, que a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências acontece por meio da gestão de desempenho.

Vale ressaltar que avaliar, em síntese significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isto pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas, também, a existência de algum mecanismo de acompanhamento, que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (Lucena, 1977; Alury & Riechel, 1994).

Embora as teorias de gestão de competências e a gestão de desempenho pareçam ser distintas, é possível perceber a relação de interdependência existente entre elas. Parece necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a ambos os instrumentos para integrar e direcionar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos. Mais que

tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

Diante do exposto, percebe-se que o ideal é cunhar o termo gestão de desempenho baseada nas competências, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho, integrando, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual, conforme sugerido por Guimarães et al. (2000).

Para finalizar, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

Fonte:

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?

Autores: Hugo Pena Brandão e Tomás de Aquino Guimarães.

III - OBJETIVOS

O SIADES visa a atingir os seguintes objetivos:

- Possibilitar a Avaliação Formal de Desempenho – AFD, referente:
 - a) ao estágio probatório
 - b) à progressão funcional e
 - c) à promoção
- Normatizar o acompanhamento do desempenho;
- Subsidiar o desenvolvimento de planos de ação para a melhoria do desempenho e o planejamento de programas de desenvolvimento de recursos humanos.

IV – RESPONSÁVEIS PELA AVALIAÇÃO

São responsáveis pelo processo de avaliação, dentre outros, o avaliado e o avaliador.

Avaliado: Estão sujeitos à avaliação de desempenho no estágio probatório os servidores nomeados para cargos de provimento efetivo que não tenham cumprido o período de 02 anos contados do início do exercício.

Ao avaliado compete:

- Conhecer as normas e procedimentos do SIADES;
- Observar seu desempenho e comunicar à chefia imediata a ocorrência de problemas ou dificuldades no cumprimento de suas tarefas, solicitando-lhe retorno sobre sua atuação e/ou suporte;
- Realizar sua auto-avaliação;
- Assinar juntamente com o avaliador, ainda que com ressalvas, os formulários referentes às etapas inicial e conclusiva de seu processo de avaliação formal de desempenho.

A auto-avaliação realizada pelo servidor não conta para o cálculo da média da avaliação.

Avaliador: O avaliador é o titular do cargo em comissão ou da função comissionada ao qual o servidor esteja imediatamente subordinado ou, no caso de impedimento ou ausência regulamentar, o seu substituto designado, quando houver.

Ao avaliador caberá:

- Observar continuamente o desempenho do servidor;
- Participar de eventos de capacitação referentes ao SIADES;
- Cumprir as etapas da avaliação formal de desempenho previstas no art. 12 da Resolução;
- Fazer cumprir, sob a coordenação e orientação da unidade que executa as atividades de recursos humanos, o disposto no artigo 22 referente às ações de treinamento;
- Observar prazo de conclusão para preenchimento do formulário a que se refere o art. 15 desta resolução;
- Assinar, juntamente com o avaliado, os formulários referentes às etapas inicial e conclusiva de seu processo de avaliação formal de desempenho;
- Encaminhar à área de recursos humanos os formulários de avaliação conforme prevê o art. 25 da resolução, estando o servidor **apto ou não** à progressão ou promoção, bem como, se for o caso, os formulários de levantamento e resolução.

Vale ressaltar que na ocorrência de impedimento e falta de substituto designado, a responsabilidade recairá sobre a chefia imediatamente superior e que o magistrado titular ou o dirigente da unidade de lotação ocupante de cargo em comissão ou de função comissionada poderá avocar para si a responsabilidade, caso em que a chefia deverá participar, auxiliando no fornecimento de subsídios necessários ao acompanhamento e à avaliação do servidor.

Durante o período avaliativo o avaliador deve acompanhar o desempenho do servidor fornecendo-lhe as condições necessárias ao seu desenvolvimento. A falta desse acompanhamento pode causar no servidor desmotivação, queda dos níveis de produtividade e sentimento de injustiça durante a avaliação de desempenho.

Uma das ferramentas mais efetivas para a melhoria do desempenho e desenvolvimento de novas competências é o Feedback.

Mas o que é Feedback?

O feedback deve ser entendido como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento e/ou para a aquisição e desenvolvimento de competências, contribuindo para o aprimoramento do desempenho individual.

Fornecer Feedback consiste em revelar a sua percepção sobre “como o comportamento do outro está afetando a você mesmo, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização”.

Receber Feedback consiste em “reconhecer como os seus comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, aos resultados”.

Assim, o processo é uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite como a que recebe o feedback, precisam estar abertos e flexíveis à mudança, para que os resultados sejam alcançados.

Abaixo estão listados um conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos essenciais à prática do feedback.

Fornecendo Feedback	Recebendo Feedback
<ul style="list-style-type: none"> • Use um tom de voz adequado, sem se mostrar impositivo, agressivo ou autoritário. • Tenha empatia e sensibilidade para colocar-se no lugar do outro enquanto estiver dando o feedback. • Dê feedback sobre comportamentos observáveis ou processos de trabalho que realmente precisam melhorar. • Forneça o feedback no tempo ótimo. Se deixar um prazo muito longo para o retorno, a pessoa provavelmente não se lembrará do ocorrido. • Comunique-se de forma clara e objetiva. Seja específico, indicando o processo ou comportamento a ser melhorado ou reforçado. • Evite generalizar, julgar ou avaliar a pessoa. • Inicie o feedback indicando os pontos fortes (acertos) do trabalho, para em seguida, indicar o que deve ser melhorado. • Dê exemplos, faça analogias, aponte as partes que merecem revisão. • Certifique-se que a pessoa está compreendendo a sua mensagem. • Prepare-se para lidar com justificativas e não aceitação. Geralmente quem recebe o feedback acredita que fez um bom trabalho. • Inicie sua fala fornecendo algumas orientações: “O feedback é uma ferramenta de ajuda. Quem recebe precisa ouvir, agradecer, calar e refletir”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouça atentamente, sem fazer interrupções. • Seja humilde para reconhecer que você apresenta aspectos que merecem ser aprimorados. • Dê abertura para que as pessoas possam chegar até você. • Lembre-se: o feedback é sobre seu trabalho ou comportamento e não sobre sua pessoa. • Evite justificar suas ações diante do feedback. • Solicite percepções de outras pessoas. • Seja curioso e pergunte sempre o que não entender. Peça exemplos e esclarecimentos. • Tenha consciência que o feedback vai contribuir para aprimorar o seu autodesenvolvimento. • Procure observar as reações naturais que a maioria das pessoas passa ao receber o feedback e tente identificar as suas reações. • Passe a se policiar mais diante dos fatos ou das situações em que você recebeu o feedback. • Reflita se o que foi dito faz sentido para você. • Ao receber o feedback faça um plano de metas de autodesenvolvimento. Ele o auxiliará no alcance de objetivos e no processo de mudança.

V – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Os instrumentos do Sistema de Avaliação de Desempenho são o Caderno de Avaliação, com 6 (seis) formulários, e o Manual de Instrução:

- **Caderno de Avaliação, composto de:**
 1. **Formulário de identificação do avaliado;**
 2. **Formulário de entrevista de orientação e planejamento;**
 3. **Formulário de avaliação de desempenho;**
 4. **Formulário de levantamento de fatores intervenientes;**
 5. **Formulário de acompanhamento do desempenho;**
 6. **Formulário de resultado da avaliação.**
- **Manual de Instrução**

Para acompanhar a sua descrição e as instruções que se seguem, ver o formulário correspondente.

1. Formulário de Identificação do Avaliado

Este módulo contém os campos referentes aos dados funcionais do servidor e deverá ser preenchido pela unidade responsável pela execução das atividades de recursos humanos antes de ser enviado para as unidades de lotação dos servidores.

2. Formulário de Entrevista de Orientação e Planejamento

Contém os quesitos a serem discutidos por ocasião da entrevista de orientação e planejamento a ser realizada no início do exercício, bem como de cada etapa de avaliação, quais sejam:

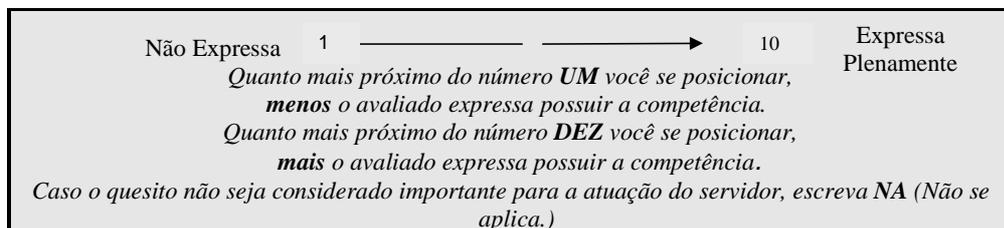
- Missão da Unidade Organizacional;
- Normas e regulamentos a que estão sujeitos a unidade e seus integrantes;
- Atribuições do servidor referentes ao período;
- Recursos disponíveis para a realização do trabalho;
- Reflexo do desempenho do servidor nos resultados da unidade, na imagem da organização e até mesmo externamente.

3. Formulário de Avaliação

O Formulário de Avaliação é composto de 7 (sete) fatores que contêm a descrição do desempenho que se espera do servidor:

- a) **Competência técnica;**
- b) **Administração do trabalho;**
- c) **Comunicação;**
- d) **Relacionamento interpessoal;**
- e) **Capacidade empreendedora;**
- f) **Foco no cliente;**
- g) **Assiduidade.**

A Escala de Avaliação, a ser utilizada em todos os fatores estabelece os padrões de desempenho possíveis, pontuados de 1 a 10, referentes à forma como o servidor desempenha a atividade ou expressa a competência, conforme abaixo:



Nas colunas “**chefia**” e “**servidor**” deverão ser registrados os escores de avaliação atribuídos pelo avaliador e pelo avaliado, respectivamente, conforme a **Escala de Avaliação** correspondente.

A totalização do fator deverá ser feita pelo avaliador e conferida pelo avaliado. Para tanto, adicionam-se os valores numéricos da coluna vertical **chefia**. A soma deverá ser registrada no campo apropriado. A seguir, divide-se o total pelo n.º de quesitos.

Quando os totais forem menores ou iguais a 70% ou a 7 pontos, o avaliador deverá apresentar justificativa.

a) Competência Técnica

Refere-se ao fator relacionado às atividades específicas para cada espaço ocupacional, possibilitando a definição de critérios e condições, a fim de avaliar o desempenho de cada servidor na sua unidade de lotação.

A descrição da Competência Técnica deve representar um desempenho ou comportamento esperado pela chefia e pelo qual o servidor será efetivamente avaliado

Para descrever a atividade, faça a pergunta: o que o servidor deve ser capaz de fazer? Utilize um verbo de ação (campo 1) e acrescente, sempre que possível um critério que indique um padrão de qualidade e de quantidade considerado satisfatório (campo 2) e uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra (campo 3) conforme exemplo:

Atividade	Padrão	
Verbo + Objeto da Ação	Critério	Condição
Realiza + análises financeiras	com precisão,	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno dos investimentos
Edita + textos	sem erros de digitação,	utilizando o aplicativo <i>word</i>

Deverão ser listadas tarefas que desempenhará com maior frequência.

A cada período de gestão poderão ser acrescentadas novas atividades, se for necessário, e/ou preenchido o espaço para pontuação com **N - Não** se aplica, quando uma atividade não mais estiver a cargo do servidor.

b) Administração do trabalho

Refere-se à capacidade de realizar o trabalho com responsabilidade, mantendo o foco nos objetivos e nas metas estabelecidas para a unidade.

1. Mantém atualizados, disponíveis e acessíveis, dados e informações referentes ao trabalho que executa, de modo a garantir a continuidade das atividades.
2. Organiza suas atividades, otimizando o tempo de trabalho.
3. Analisa criticamente os processos de trabalho, visando a sua otimização.

4. Realiza as atividades sob sua responsabilidade, comprometendo-se com o alcance das metas estabelecidas e respeitando o espaço profissional dos colegas.
5. Zela pelos equipamentos/mobiliários sob sua responsabilidade e pelo uso adequado de material, demonstrando preocupação com a coisa pública e consciência ambiental.
6. Guarda sigilo sobre as informações e acontecimentos referentes ao ambiente profissional, quando necessário.

c) Comunicação

Aqui é avaliada a capacidade de transmitir e receber informações relativas ao ambiente profissional, observando a adequada utilização da linguagem, os meios disponíveis e as estratégias da organização.

1. Transmite informações de maneira clara, objetiva e cordial, utilizando o meio mais adequado aos resultados pretendidos.
2. Expressa seu ponto de vista em relação ao outro ou ao assunto abordado, respeitando o conteúdo da mensagem, o tempo de fala e os interesses e motivações do interlocutor.
3. Em suas interações, questiona construtivamente o interlocutor sobre pontos subjetivos ou não compreendidos.
4. Demonstra receptividade aos *feedbacks* que recebe sobre seu desempenho.

d) Relacionamento interpessoal

Refere-se à capacidade de conviver com uma ou mais pessoas, inclusive diante de situações de conflito, atuando de forma a contribuir para o alcance de objetivos comuns.

1. Convive de forma harmoniosa com seus colegas e superiores, respeitando as diferenças individuais.
2. Desenvolve trabalho em grupo, superando interesses individuais na busca de objetivos comuns.
3. Modifica seu julgamento ou comportamento diante de argumentações convincentes, respeitando valores e interesses do grupo.

e) Capacidade empreendedora

Avalia se o servidor é capaz de identificar oportunidades, propor e implementar soluções inovadoras, viáveis e adequadas.

1. Participa continuamente de ações de desenvolvimento profissional, visando eliminar lacunas de desempenho.
2. Seleciona as metodologias de trabalho mais adequadas à consecução das estratégias da unidade/instituição.
3. Compartilha com outras unidades/colegas o conhecimento de boas práticas, visando à efetividade dos serviços/produtos.
4. Apresenta idéias e projetos, visando agregar valor para a organização.

f) Foco no cliente

Refere-se à capacidade de interagir com os clientes e implementar estratégias que visem a sua satisfação.

1. Atende o cliente com presteza e flexibilidade, demonstrando empatia para satisfazer suas demandas.

2. Interage com o cliente buscando compreender suas necessidades e sugerindo alternativas de solução para as demandas.
3. Interage com o cliente, visando monitorar a qualidade dos serviços prestados.
4. Implementa ações para aumentar a satisfação do cliente, considerando a realidade institucional e a viabilidade técnica e tecnológica.
5. Antecipa-se às necessidades do cliente, fornecendo soluções viáveis e com qualidade.

g) Assiduidade

Refere-se à frequência com que o servidor comparece ao trabalho.

Neste fator a escala convencionada assume 4 pontos de âncora, quais sejam: 1; 2,5; 7,5 e 10.

Nos casos de marcação das opções “Faltou uma vez” e “Faltou mais de uma vez” o avaliador deverá apresentar justificativa no campo “Observação” indicando as datas das faltas.

De modo objetivo, só será considerado aprovado o servidor que tiver uma única falta durante o período de avaliação, uma vez que esta situação está relacionada ao ponto 7,5 na escala e o mínimo para aprovação é 7,0.

4. Formulário de Levantamento de Fatores Intervenientes

Este formulário tem como objetivo diagnosticar fatores que podem estar interferindo no desempenho do servidor e planejar ações que visem minimizar tais interferências.

a) Fatores Intervenientes:

O avaliador e o avaliado deverão analisar se eventuais problemas de saúde enfrentados pelo servidor podem estar interferindo no adequado desempenho das tarefas ou na assiduidade do servidor, verificando se estes problemas podem estar sendo causados ou agravados por algum fator de natureza ocupacional.

b) Ações Gerenciais para Remoção dos Fatores Intervenientes

Neste campo deverão ser registradas as ações recomendadas para remoção dos fatores intervenientes detectados nos quesitos anteriores ou aqueles que irão favorecer o desenvolvimento pessoal do servidor.

Ações Recomendadas: Apresentar algumas sugestões de ações para a remoção de fatores intervenientes que possam ter sido detectados no quesito anterior e outras que visem favorecer o desenvolvimento pessoal do servidor.

O avaliador deverá assinalar aquelas que julgar pertinentes, empenhando-se em implementá-las.

As ações que consistam em medidas gerenciais deverão ser implementadas pelo próprio avaliador, as demais ficarão a cargo da área de recursos humanos.

5. Formulário de Acompanhamento das Avaliações

a) Resultado das Ações Recomendadas

Neste item deverão ser registrados os efeitos das ações planejadas anteriormente, inclusive as dificuldades para implementá-las, quando for o caso.

b) Anotações da Chefia

O Acompanhamento do servidor é ação diária. Assim, todos os comportamentos do servidor relativos aos fatores de avaliação, tanto os positivos quanto os negativos, e as ações adotadas pela chefia no sentido de aprimorar o desempenho do servidor, deverão ser registrados neste espaço, a fim de facilitar o preenchimento das Fichas de Avaliação e Acompanhamento.

6. Formulário de Resultado da Avaliação

Este formulário é reservado ao registro dos resultados do resultado final avaliação de cada período de gestão, bem como às assinaturas do avaliado e avaliador.

Os resultados são obtidos por intermédio do cálculo da média aritmética dos resultados parciais atribuídos a cada um dos fatores.

Por fim, o resultado da adição deve ser dividido pelo número de fatores avaliados, obtendo-se a média aritmética.

Há um campo destinado às assinaturas do avaliador e do avaliado.

O avaliado deve declarar, ainda, estar ciente de que o prazo para interposição de recurso é de 10 (dez) dias úteis a partir da data de ciência do servidor sobre o parecer emitido pela comissão.

Observação:

O Acompanhamento do servidor é ação diária. Assim, todos os comportamentos do servidor relativos aos fatores de avaliação, tanto os positivos quanto os negativos, e as ações adotadas pela chefia no sentido de aprimorar o desempenho do servidor, deverão ser registrados neste espaço, a fim de facilitar o preenchimento das Fichas de Avaliação e Acompanhamento.