

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## MANUAL DO AVALIADOR

*“Avaliar é fazer análise e ter a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de forma diferente, sempre em busca de eficácia e resultados.”*

**Gartner & Sánchez**

As informações a seguir vão orientá-lo sobre os principais aspectos da Avaliação de Desempenho.

## Quais são as normas que regem a avaliação de desempenho?

As normas que regem esta avaliação são definidas pela Resolução GP n. 44/2013 e alterações promovidas pela Resolução GP n. 22/2014.

No “Perfil Servidor” do portal do TJSC (Perfil Servidor > Vida Funcional > Acompanhamento e desenvolvimento de pessoal > Avaliação de Desempenho) você encontra as normas legais e os formulários para a Avaliação de Desempenho.

## O que é a avaliação de desempenho?

É um processo contínuo de avaliação que permite:

- refletir sobre o desempenho profissional de cada membro da equipe;
- acompanhar os servidores e definir estratégias para melhorar o desempenho da equipe;
- oferecer oportunidade para que o servidor conheça seus pontos fortes e fracos, permitindo a correção de suas deficiências e/ou o aprimoramento de suas qualidades.

A Avaliação de Desempenho, quando bem utilizada, torna-se uma importante ferramenta motivacional, por estimular o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas competências.

É importante que a avaliação seja um momento de diálogo entre as partes envolvidas para detectar dificuldades e méritos e, assim, possibilitar a melhoria do desempenho dos avaliados.

**O verdadeiro objetivo da avaliação não é punir ou premiar este ou aquele servidor, mas ser um instrumento de capacitação e motivação da equipe de trabalho.**

## Por que o Poder Judiciário quer avaliar?

Para conhecer o desempenho de cada servidor, pois assim terá condições de:

- identificar necessidades de capacitação;
- possibilitar o diálogo e a cooperação entre servidor e chefia;
- identificar o servidor que não está adaptado em determinada área, mas que pode prosperar em outra;
- contribuir para o crescimento profissional e para o desenvolvimento de novas habilidades;
- reconhecer o bom desempenho do servidor, por meio da promoção por desempenho.

## Qual o período da avaliação?

Cada período de Avaliação de Desempenho tem a duração de seis meses, e os semestres são assim constituídos: junho a novembro (1º semestre) / dezembro a maio (2º semestre).

Exemplo: 2015.1 = junho a novembro de 2015

2014.2 = dezembro de 2014 a maio de 2015

## Quem é avaliado?

Todo servidor efetivo do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina que contar com pelo menos 90 dias de efetivo exercício no semestre.

## Quem é dispensado de avaliação?

- a) O servidor que contar com menos de 90 dias de efetivo exercício no período da avaliação.
- b) O servidor que, por mais de 90 dias no período, cumulativamente: gozar de licença remunerada ou férias;
  - gozar de licença remunerada ou férias;

- ficar à disposição de órgão não integrante do Poder Judiciário ou afastado do trabalho para exercer mandato eletivo;
- exercer cargo em comissão ou outras atribuições, mediante designação remunerada. Excluem-se da dispensa os ocupantes das funções de chefe de cartório, chefe de secretaria de foro, distribuidor judicial, contador judicial, coordenador da central de mandados, técnico de suporte em informática, chefe de seção e chefe de divisão, bem como servidores que percebem a gratificação especial prevista no artigo 85, VIII, da Lei n. 6.745/1985, na forma do disposto no art. 1º, a, da Resolução GP n. 7/1989 com a redação dada pela Resolução GP n. 8/1989.

**Observação: embora a Resolução GP n. 44/2013 estabeleça que o servidor em estágio probatório será dispensado da Avaliação de Desempenho, essa regra passará a vigorar, conforme descrito no artigo 32, somente quando houver adequação do sistema informatizado.**

Lembre-se que a condição de “dispensado de avaliação” pode ser alterada, conforme a situação do servidor no período da referida avaliação.

## Quem é avaliador?

O servidor será avaliado em um só formulário, por seu superior imediato e, facultativamente, por quem estiver sobreposto hierarquicamente a este.

Quando houver movimentação funcional, o servidor será avaliado por quem supervisionou seu trabalho por mais tempo no período.

O servidor será avaliado por apenas um avaliador nos seguintes casos:

- a) se outro não houver;
- b) se o superior mediato abster-se de participar do procedimento de avaliação;
- c) em decorrência de impedimento ou suspeição de um dos avaliadores, conforme parágrafos 3º e 4º do artigo 6º da Resolução GP n. 44/2013.

## O que será avaliado?

Os critérios contidos no formulário de Avaliação de Desempenho são:

Eficácia	Avalie a capacidade do servidor de realizar o que lhe foi solicitado, com economia de tempo e bons resultados.
Cooperação	Avalie a capacidade do servidor de realizar o trabalho em conjunto com seus colegas, respeitando-os e participando ativamente.
Conhecimento do trabalho	Avalie o nível de conhecimento do servidor quanto aos trabalhos desenvolvidos no setor. É importante atentar para o servidor que acaba de ingressar na carreira, cujo nível de conhecimento do trabalho ainda está sendo construído.
Qualidade do trabalho	Avalie a capacidade do servidor de realizar suas tarefas, da melhor forma possível, para atingir os objetivos propostos.
Disciplina	Avalie a disposição do servidor de realizar prontamente as tarefas solicitadas e a forma como recebe e cumpre as determinações que convêm ao funcionamento regular da instituição.
Iniciativa	Avalie se o servidor apresenta sugestões e ideias para melhorar o trabalho e resolver problemas.
Liderança	Avalie a capacidade do servidor de coordenar e motivar o grupo na execução de suas tarefas, respeitando as diferenças individuais.
Interesse em auto desenvolver-se	Avalie o interesse do servidor em adquirir conhecimentos que sejam utilizados no trabalho.
Interesse pelo trabalho	Avalie se o servidor realiza com empenho suas atividades.
Organização	Avalie a forma como o servidor organiza seu posto de trabalho e planeja a execução de suas tarefas.
Comunicação	Avalie a clareza e a pertinência da comunicação verbal e escrita do servidor.
Responsabilidade	Avalie se o servidor assume a responsabilidade pelos seus atos e cumpre obrigações e prazos.
Equilíbrio Emocional	Avalie o comportamento do servidor, considerando o equilíbrio emocional, o autocontrole e a prudência com que enfrenta situações pessoais ou profissionais que influenciam na execução do trabalho.
Ética profissional	Avalie se o servidor atua de acordo com os princípios éticos, cumpre as normas preestabelecidas e cuida do sigilo das informações.

Os critérios avaliados são diferentes em alguns casos. Para saber os critérios específicos para cada cargo, acesse a página do Poder Judiciário em Perfil Servidor > Vida Funcional > Acompanhamento e desenvolvimento de pessoal > Avaliação de Desempenho.

Atente para o fato de haver grupos diferentes de formulários, bem como formulários específicos para servidores em readaptação.

### **Como será utilizado o resultado da avaliação de desempenho?**

- No encaminhamento do servidor para cursos e treinamentos;
- Na identificação da necessidade de relocação do servidor;
- No encaminhamento do servidor para tratamento médico ou psicológico;
- Na identificação e desenvolvimento de políticas de recursos humanos;
- Na promoção dos servidores que apresentarem bom desempenho.

Quando o servidor apresentar pontuação insuficiente (abaixo de 75%), a Seção Psicossocial Organizacional entrará em contato com ele (desde que não esteja sendo acompanhado por nenhuma outra comissão específica) e buscará, em conjunto com o avaliado, identificar medidas a serem adotadas para a melhoria do seu desempenho.

### **Como proceder à avaliação do desempenho dos servidores?**

Existem várias formas de se proceder à avaliação:

- preferencialmente, você pode solicitar ao servidor que se autoavaleie (preenchendo a avaliação a lápis); na sequência, em conjunto com o segundo avaliador, caso este deseje participar da avaliação, avalie o servidor; não se esqueça de apresentar ao servidor os motivos que o fizeram discordar da autoavaliação, se for o caso;
- realize a entrevista de avaliação em conjunto com o segundo avaliador (quando for o caso), discutindo cada quesito;

- quando, após troca de ideias na entrevista, ainda houver discordância entre os avaliadores, a avaliação poderá ser efetuada separadamente, com canetas de cores diferentes, e, em caso de divergência, será feita a média entre as duas notas.

Procure ouvir e considerar, no momento da avaliação, a manifestação do servidor sobre suas condições de trabalho, suas dificuldades e habilidades, verificando as causas e possíveis soluções para os problemas apresentados.

O formulário pode ser preenchido manualmente, desde que feito com clareza e sem rasuras. Quando ocorrer rasura em alguma questão, o avaliador deve rubricar ao lado desta.

Não se esqueça de assinar e identificar sua assinatura, utilizando matrícula e carimbo.

**Seja qual for o procedimento adotado, é indispensável a realização da entrevista final com o servidor avaliado para apresentar os motivos das notas a ele atribuídas e, em conjunto, definir as medidas a serem adotadas, visando à melhoria do desempenho, quando for o caso.**

### **Como conduzir as entrevistas de avaliação**

- só realize uma entrevista depois de se preparar para ela. Relembre as atribuições do servidor e os pontos que você quer enfatizar;
- efetue a entrevista de avaliação em local adequado, onde a privacidade possa ser preservada;
- estabeleça um clima amistoso, leve, para que uma possível ansiedade não dificulte a entrevista;
- esclareça ao servidor os objetivos da Avaliação de Desempenho;
- reforce e elogie os pontos fortes do desempenho do subordinado. Fale, então, sobre aqueles em que deve melhorar;
- converse sobre as dificuldades que ele está enfrentando para o desempenho das tarefas, e se há interferência de algum fator externo;

- peça sugestões que visem à otimização dos trabalhos. Podem surgir ideias brilhantes;
- termine a entrevista com palavras de incentivo;
- a primeira entrevista é a que apresenta maior dificuldade, pela falta de hábito. Depois, tudo se torna mais fácil.

**Utilize a entrevista, também, como fonte de reflexão para sua atuação: em que pontos a sua ação gerencial pode se aperfeiçoar?**

### **Cuidados ao avaliar o desempenho do servidor:**

- analise o servidor em relação ao seu comportamento no ambiente de trabalho, considerando as atividades que exerce e que lhe são pertinentes;
- avalie os fatores isoladamente, cuidando para não os interligar ou confundir, por mais semelhantes que possam parecer;
- cuide para não ser sempre complacente ou sempre rígido;
- não se deixe levar por protecionismo, simpatias ou antipatias;
- lembre-se que cada pessoa é única. Considere as diferenças individuais ao avaliar os servidores;
- considere as situações pessoais e profissionais que possam interferir no desempenho do servidor;
- cuide com a falta de informação sobre o servidor avaliado. Quando não tiver contato direto com ele, considere a opinião da chefia imediata e, se necessário, dos pares.

## Como proceder quando o servidor não concordar com as notas a ele atribuídas?

O servidor pode solicitar aos avaliadores a reconsideração das notas a ele atribuídas, por meio de formulário específico (disponível na página da intranet em Perfil Servidor > Vida Funcional > Acompanhamento e desenvolvimento de pessoal > Avaliação de Desempenho), com justificativa.

O pedido deve ser analisado e, se necessário, refeita a avaliação, sempre pelos dois avaliadores (quando for o caso) que assinaram o formulário original.

Caso não concorde com a nova decisão dos avaliadores, o servidor deverá recorrer à Comissão de Progressão Funcional, apresentando nova argumentação.

## Avaliar pessoas não é uma tarefa fácil, por isso é necessário:

- ser observador – verificar quais os pontos de dificuldades e tomar as devidas providências para saná-las; observar, sempre, quais as qualidades e principais competências daquele servidor;
- ter boa memória – não considerar apenas os últimos acontecimentos, mas sim todos os fatos que ocorreram no período;
- ser imparcial – lembrar sempre que a Avaliação de Desempenho é um momento de reavaliação e crescimento conjunto, e que a justiça e a ética são fundamentais.

**Lembre-se! Muitas vezes um trabalho bem realizado pode ter sido motivado por um diálogo bem estabelecido.**

*Para esclarecimentos, procure a Seção de Acompanhamento de Pessoas.*

Seção de Acompanhamento de Pessoas

Divisão de Desenvolvimento de Pessoas

Diretoria de Gestão de Pessoas

Unidade Presidente Coutinho - Térreo - Sala 05

Fones: (48) 3287-7557 e (48) 3287-7534

E-mail: [dgp.sap@tjsc.jus.br](mailto:dgp.sap@tjsc.jus.br)

Projeto Gráfico: Divisão de Artes Gráficas - DIE



PODER JUDICIÁRIO

TRIBUNAL DE JUSTIÇA

de Santa Catarina

---

Diretoria-Geral Administrativa  
Diretoria de Gestão de Pessoas