



PODER JUDICIÁRIO
de Santa Catarina

GUIA PRÁTICO

DE AVALIAÇÃO DE SERVIDORES

EM TRABALHO NÃO PRESENCIAL

SUMÁRIO

GUIA PRÁTICO DE AVALIAÇÃO DE SERVIDORES EM TRABALHO NÃO PRESENCIAL.....	3
1. A importância de avaliar.....	3
2. Procedimentos.....	3
3. Boas práticas.....	3
ORIENTAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO DE SERVIDORES EM TRABALHO NÃO PRESENCIAL.....	4
1. ASSIDUIDADE.....	4
Na Avaliação de Desempenho.....	5
1.1 Presença.....	5
1.2 Pontualidade.....	5
1.3 Permanência.....	5
Na Avaliação de Estágio Probatório.....	6
1.4 Comparecimento regular ao local de trabalho.....	6
1.5 Entradas tardias ou saídas antecipadas e o tempo despendido para a realização de atividades particulares.....	6
2. DISCIPLINA.....	6
3. EFICIÊNCIA.....	7
4. IDONEIDADE MORAL.....	7
5. COMPORTAMENTOS E ATITUDES.....	8
5.1 Iniciativa e aperfeiçoamento.....	8
5.2 Qualidade do atendimento.....	8
5.3 Organização.....	9
5.4 Zelo.....	9
6. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	9
6.1 Integração.....	9
6.2 Comunicação.....	10
6.3 Cooperação.....	10
CONSIDERAÇÕES.....	11
Mais informações.....	11



GUIA PRÁTICO DE AVALIAÇÃO DE SERVIDORES EM TRABALHO NÃO PRESENCIAL

Prezado(a) Gestor(a)

Este guia tem os objetivos de reforçar a importância das avaliações dos servidores e de apresentar orientações práticas para sua realização no contexto do trabalho não presencial. Suas contribuições podem ser utilizadas tanto na realização das avaliações de desempenho quanto nas de estágio probatório.

1. A importância de avaliar

A avaliação é uma [ferramenta de gestão de pessoas](#) que possibilita o acompanhamento contínuo do desempenho profissional de cada servidor. Quando bem utilizada, torna-se uma importante ferramenta motivacional, por estimular o desenvolvimento de novas competências, o reconhecimento de bons desempenhos e o crescimento profissional.

Nesse sentido, a [comunicação](#) efetiva com a equipe é fundamental para alinhar percepções sobre a atuação esperada e detectar dificuldades e méritos que, se corretamente trabalhados, podem contribuir para a manutenção ou melhoria de desempenhos individuais e de equipes.

2. Procedimentos

Orientações detalhadas sobre os procedimentos das avaliações de [estágio probatório](#) e [desempenho](#) estão disponíveis em nosso portal institucional.

3. Boas práticas

Orientações sobre boas práticas de avaliação estão disponíveis nas [dicas de avaliação](#), que abordam temas como [feedback](#), [acordos de trabalho](#), [comunicação](#) e [autoavaliação](#).

Também sugerimos que conheça as [dicas de gestão](#) periódicas, pois trazem importantes contribuições para que os gestores possam evoluir na gestão de suas equipes, inclusive no contexto do trabalho não presencial.

ORIENTAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO DE SERVIDORES EM TRABALHO NÃO PRESENCIAL

A avaliação deve ser sempre precedida de acompanhamento e comunicação. Contudo, podem surgir dúvidas no momento do preenchimento dos formulários de avaliação de servidores em regime de trabalho não presencial, por ter sido recentemente implementado e ainda em evolução em nossa instituição.

Nosso portal institucional apresenta orientações detalhadas e conceitos relacionados às modalidades de [trabalho não presencial](#). Também é possível conhecer de forma objetiva as [diferenças entre o teletrabalho e o home office](#).

Para superar eventuais dificuldades ao avaliar, é importante interpretar as questões no contexto do trabalho desempenhado. Para facilitar a compreensão dessas relações, este guia traz considerações sobre os quesitos presentes nas avaliações.

É importante destacar que na [avaliação de desempenho](#) o gestor pode excepcionalmente assinalar a resposta “Prejudicado”, sem prejuízos para o avaliado, nas questões em que o contexto inviabiliza a avaliação.

Alguns quesitos estão presentes tanto na avaliação de desempenho quanto na de estágio probatório. São eles: assiduidade, disciplina, eficiência e idoneidade moral. Vamos abordá-los um a um para favorecer a compreensão sobre como podem ser avaliados.

1. ASSIDUIDADE

Ante o trabalho não presencial, é comum a ocorrência de dúvidas na aferição dos fatores a serem considerados neste quesito.

No regime de teletrabalho o controle objetivo da assiduidade mostra-se prejudicado porque, nesse caso, o alcance da produtividade estabelecida no plano de trabalho equivale ao cumprimento da jornada. Assim, uma vez distribuídas as tarefas do setor entre os servidores em teletrabalho e estabelecidos os acordos de trabalho com as respectivas metas, posteriormente é possível inferir se estas foram atingidas, independentemente dos dias da semana ou do horário em que o servidor exerce suas atribuições. Assim, o cumprimento das metas estabelecidas e a disponibilidade do servidor conforme acordado com o gestor podem ser considerados como assiduidade.

Já o servidor que atua em regime de *home office* não se desvincula de sua carga horária original, devendo não apenas registrar o ponto regularmente como também manter-se à disposição da equipe ao longo dessa jornada, utilizando-se das ferramentas de comunicação disponíveis (videoconferências, softphone, e-mail, entre outros), além de atingir os níveis de produtividade esperados, em consonância ao acordo de trabalho previamente estabelecido. Dessa forma, o controle do ponto e a disponibilidade do servidor podem ser considerados para análise deste quesito.

Para a aferição dos fatores vinculados à assiduidade, devem-se considerar as situações a seguir.

Na Avaliação de Desempenho

1.1 Presença

- Considerando que as alternativas disponíveis estão relacionadas às faltas apresentadas no período avaliativo e que em qualquer regime de trabalho os servidores estão sujeitos a esse tipo de ocorrência funcional, não há impacto na realização da avaliação.

1.2 Pontualidade

- Em teletrabalho, esta questão pode ser considerada como “Prejudicado”.
- Em *home office*, deve ser considerada a disponibilidade do servidor em seu horário de expediente, incluindo a participação nas reuniões da equipe e a entrega das atividades, conforme acordo de trabalho firmado entre gestor e colaborador, a exemplo do regime presencial.

1.3 Permanência

- Em teletrabalho, cumprimento da meta e disponibilidade para contato com o gestor conforme periodicidade acordada.
- Em *home office*, disponibilidade do servidor em seu horário de expediente, incluindo a participação nas reuniões da equipe e a entrega das atividades, conforme acordo de trabalho firmado entre gestor e colaborador.

Na Avaliação de Estágio Probatório

1.4 Comparecimento regular ao local de trabalho

- Em teletrabalho, deve ser considerado o cumprimento da meta.
- Em *home office*, registro do ponto eletrônico e a disponibilidade para atendimento a distância, utilizando-se das ferramentas de comunicação disponíveis.

1.5 Entradas tardias ou saídas antecipadas e o tempo despendido para a realização de atividades particulares

- Em teletrabalho, deve ser considerado o cumprimento da meta.
- Em *home office*, o servidor deve comunicar a chefia quando não estiver disponível para o trabalho da mesma maneira que faria presencialmente. Contudo, nesse regime é mais complexo inferir se o servidor se ausentou ao longo do dia, por isso se deve atentar para sinais indiretos, como o nível de comprometimento do servidor com as atividades diárias, sua disponibilidade para o atendimento das demandas do setor e pela produtividade apresentada, conforme acordo de trabalho.

2. DISCIPLINA

Disciplina é a observância e o respeito ao conjunto de regras e normas no cumprimento das responsabilidades específicas de cada cargo. Representa a boa conduta do servidor em se dedicar no cumprimento de suas atividades para o alcance dos objetivos do Judiciário catarinense.

Nos regimes de trabalho não presencial, este quesito ganha especial relevância, pois traz contribuição direta para o desempenho. A disciplina e a hierarquia na esfera da Administração Pública atuam como instrumento de organização e aperfeiçoamento do serviço, que se volta a estruturar e a ordenar as atividades administrativas.

Independentemente do modelo de avaliação, nas questões relacionadas à hierarquia, devem ser utilizados os mesmos critérios da avaliação de servidores em regime presencial.

Embora nos regimes de trabalho não presencial sejam alteradas as condições ou os meios de identificação do estado ou do controle emocional dos colaboradores, para a avaliação de questões relacionadas a esses fatores também devem ser utilizados os mesmos critérios da avaliação de servidores em regime presencial.

3. EFICIÊNCIA

A eficiência consiste no modo pelo qual se processa o desempenho do servidor nas prestações dos serviços públicos. Não se refere somente à produtividade, mas à forma como o trabalho realizado. Para que seja possível avaliar a eficiência em regime de trabalho não presencial é necessário que as tarefas sejam distribuídas de forma clara e preferencialmente colaborativa. Estando todos cientes de suas atribuições, responsabilidades e metas, torna-se simples realizar o [acompanhamento do desempenho](#) e, por consequência, a avaliação.

Para a avaliação de fatores referentes a este quesito, devem ser utilizados os mesmos critérios da avaliação de servidores em regime presencial, pois estão relacionados à produtividade, à qualidade do trabalho, ao conhecimento técnico e à responsabilidade, sem prejuízos para sua identificação nas modalidades de trabalho não presencial.

4. IDONEIDADE MORAL

Os fatores avaliados estão relacionados à honestidade, à ética profissional e à boa conduta. A transgressão de qualquer um deles gera consequências para a equipe ou para a instituição. São valores inicialmente pressupostos, ou seja, só devem ser considerados insatisfatórios diante da ocorrência de fatos que os desabonem.

Para melhor compreensão, exemplificamos algumas atitudes que podem abalar a ética profissional:

- não compartilhar conhecimentos;
- praticar ou apoiar atitudes desleais ou desonestas;
- fazer comentários depreciativos relacionados ao trabalho; e
- defender-se à custa de dilapidar o nome de terceiros.

Dessa forma, devem ser utilizados os mesmos critérios da avaliação de servidores em regime presencial.

5. COMPORTAMENTOS E ATITUDES

Este quesito está presente somente na avaliação de desempenho.

Nos regimes de trabalho não presencial, a comunicação exige adequações por parte de gestores e servidores. Dessa forma, os fatos que podem impactar no desempenho dos servidores devem ser cuidadosamente esclarecidos, pois a distância pode gerar interpretações equivocadas e até conflitos.

5.1 Iniciativa e aperfeiçoamento

Nestes fatores, considerando que se trata de comportamentos ou ações observáveis, tanto presencialmente quanto a distância, devem ser utilizados os mesmos critérios da avaliação de servidores em regime presencial.

5.2 Qualidade do atendimento

O regime de trabalho não presencial não dispensa o servidor de prestar atendimento pelos meios de comunicação institucionais, como por e-mail, telefone e Pandion, desde que acordado com o gestor. Dessa forma, os critérios utilizados para realizar a avaliação devem ser os mesmos utilizados em relação aos servidores que trabalham presencialmente.

O bom atendimento deve satisfazer as necessidades do cliente, seja ele interno (demais colaboradores da instituição) ou externo (partes, advogados, sociedade...), e ser realizado com cortesia. Como sugestão, os seguintes fatos podem ser observados e considerados:

- qualidade e tempo de resposta dos atendimentos por e-mail; embora seja difícil mensurar a qualidade dos atendimentos telefônicos, devem ser esclarecidos fatos que possam desaboná-la – devem ser consideradas eventuais manifestações de clientes sobre o não atendimento de ramais e as orientações fornecidas, pois podem comprometer a qualidade do atendimento da equipe.

Somente no caso de não ser atribuída ao servidor nenhuma responsabilidade de atendimento, por qualquer meio de comunicação, esta questão deverá ser respondida com “Prejudicado”.

5.3 Organização

É a forma como as pessoas se relacionam entre si e com o meio em que interagem para a ordenação dos elementos envolvidos no processo de trabalho.

Para a avaliação dos servidores em regime de trabalho não presencial, devem, entre outros fatos ou comportamentos, ser considerados: a entrega das tarefas nos prazos estabelecidos, a pontualidade nas reuniões, a forma de disponibilização dos arquivos nos diretórios da unidade e as ações que contribuem para o bom andamento das atividades.

5.4 Zelo

É o cuidado direcionado à manutenção de equipamentos e materiais de trabalho.

O servidor em *home office* integral que utiliza equipamentos ou materiais da instituição, conforme regramentos desse regime de trabalho, torna-se responsável pelos bens. Nesse caso, quando houver a devolução de um bem, por qualquer motivo, pode-se utilizar seu estado, considerando cada contexto, como critério para se avaliar o zelo.

Não havendo utilização ou devolução de bens ou materiais da instituição, o servidor em regime de trabalho não presencial (integral) deverá ter esta questão respondida com “Prejudicado”.

6. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

A distância física entre os servidores em regime de trabalho não presencial e o restante da equipe é um dificultador da avaliação de fatores referentes aos relacionamentos interpessoais. Apesar disso, é possível observar comportamentos que indicam a qualidade da integração, comunicação e cooperação.

6.1 Integração

Integrar significa estabelecer formas comuns de aprendizagem e de trabalho. A integração dos colaboradores de uma equipe é requisito importante para o bom desempenho.

Para os servidores em regime de trabalho não presencial, considere a forma de envolvimento com o gestor e demais colaboradores da equipe

mediante participação em reuniões presenciais, por videoconferência ou outras formas de comunicação estabelecidas pela equipe.

6.2 Comunicação

É a forma como as pessoas se expressam e compartilham informações no contexto profissional. Comunicação clara e objetiva com a equipe é requisito para o alcance de bons resultados no trabalho.

Os comportamentos a serem observados e avaliados para esta questão são os mesmos independentemente do regime de trabalho. Porém, para os que se encontram em trabalho não presencial, devem ser consideradas, em complemento à relação presencial, as manifestações pelos meios de comunicação institucionais e pelos estabelecidos para a equipe.

6.3 Cooperação

É o ato de auxiliar o outro a atingir um objetivo. A cooperação entre os integrantes de uma equipe contribui para resultados mais satisfatórios.

Para a avaliação de servidores em regime de trabalho não presencial devem ser considerados os mesmos critérios utilizados na avaliação de servidores em regime presencial, observando-se atentamente a comunicação pelos meios de comunicação estabelecidos.

CONSIDERAÇÕES

Os regimes de trabalho não presencial ainda são, para muitos, novidades que geram dúvidas e incertezas. Nesse contexto, a comunicação clara com a equipe de trabalho se torna ainda mais importante.

Para que isso aconteça, é necessário estabelecer e comunicar atividades a serem realizadas, quem são os responsáveis, quais os meios de comunicação, horários de trabalho, regras de conduta, entre outras informações fundamentais para a compreensão do papel desempenhado por todos na equipe.

Devido à distância física dos colaboradores em trabalho não presencial, o *feedback* ganha ainda mais importância, pois permite ajustar percepções, esclarecer pontos omissos ou duvidosos de comunicações anteriores, assim como estabelecer os acordos de trabalho e os critérios que serão utilizados na realização das avaliações.

Portanto, sugere-se que este guia seja compartilhado com a equipe e que os fatores das avaliações que apresentem dúvidas sejam esclarecidos em conjunto, antes do início de um período avaliativo. Dessa forma, todos estarão alinhados e cientes dos critérios que fundamentam uma avaliação justa e coerente com o estabelecido.

Mais informações

Equipe da Avaliação de Desempenho
Seção de Acompanhamento de Pessoas
Divisão de Desenvolvimento de Pessoas
Diretoria de Gestão de Pessoas
E.mail: dgp.ad@tjsc.jus.br e dgp.sap@tjsc.jus.br

Equipe do Trabalho Não Presencial

Seção de Análise de Cargos
Divisão de Gestão de Cargos
Diretoria de Gestão de Pessoas
E-mail: dgp.homeoffice@tjsc.jus.br e dgp.teletrabalho@tjsc.jus.br

Comissão de Estágio Probatório

E-mail: cep@tjsc.jus.br



PODER JUDICIÁRIO
de Santa Catarina



Projeto Gráfico: Assessoria de Artes Visuais - Núcleo de Comunicação Institucional