

# CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

Perguntas Frequentes – FAQ

## ÍNDICE

1. O que é a Avaliação de Desempenho?.....	2
2. Qual é o objetivo da Avaliação de Desempenho? .....	2
3. Quais são os critérios adotados na Universidade para a Avaliação de Desempenho? .....	2
4. Qual será a escala da avaliação adotada? Haverá pontuação? .....	2
5. O que é competência? .....	2
6. Quais são as competências essenciais que serão utilizadas na Avaliação de Desempenho? .....	3
7. O que são e para que servem as Famílias Funcionais?.....	3
8. Qual é o período previsto para a realização do processo de Avaliação de Desempenho em 2024? .....	4
9. Qual é a periodicidade da Avaliação de Desempenho? .....	4
10. Quem participará da Avaliação de Desempenho? .....	5
11. Como será realizada a Avaliação de Desempenho?.....	5
12. Qual é o resultado esperado da Avaliação de Desempenho? .....	5
13. Em que consiste o Plano de Desenvolvimento Individual? .....	5
14. O que define se uma competência é crítica ou de destaque? .....	5
15. Quais são as possíveis estratégias de desenvolvimento que poderão orientar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual? .....	6
16. A Avaliação de Desempenho terá reflexos na Progressão da Carreira? .....	6
17. É possível ao(à) servidor(a) optar por não realizar Autoavaliação? .....	6
18. O que acontecerá se o(a) servidor(a) não realizar a Autoavaliação? .....	6
19. Se o chefe imediato estiver afastado, quem fará a avaliação? .....	6
20. O(a) servidor(a) que estiver afastado(a) de suas atividades laborais durante o período de avaliação poderá realizar a autoavaliação? .....	6
21. Como serão definidos os pares? .....	6
22. O(a) servidor(a) poderá não indicar pares? .....	7
23. Posso indicar somente 1 (um) par?.....	7
24. Fui indicado como par, posso declinar?.....	7
25. Quantos(as) servidores(as) terei de avaliar como par? .....	7
26. Quem fará a avaliação como chefe, caso o(a) servidor(a) tenha sido transferido(a) para outra Unidade/Órgão da USP durante o período de avaliação? A chefia anterior ou atual? .....	7
27. Caberá recurso no caso de o(a) servidor(a) não concordar com o resultado final da avaliação? .....	7

## **1. O que é a Avaliação de Desempenho?**

Trata-se de análise sistemática da atuação dos servidores(as) nas competências profissionais requeridas para o desempenho adequado de suas atividades.

A Avaliação de Desempenho constrói um histórico sobre o desenvolvimento dos servidores, constituindo apenas uma etapa, dentro de um processo maior, a Gestão do Desempenho, que tem por finalidade essencial a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual e o seu acompanhamento em ciclos periódicos.

## **2. Qual é o objetivo da Avaliação de Desempenho?**

A Avaliação de Desempenho tem por objetivo identificar pontos fortes e de melhoria, visando à elaboração conjunta, pelos(as) servidores(as) e respectivas chefias, de um Plano de Desenvolvimento Individual.

## **3. Quais são os critérios adotados na Universidade para a Avaliação de Desempenho?**

São adotados 3 (três) conjuntos de critérios: competências essenciais (gerais, aplicáveis a todos os servidores técnico-administrativos); competências específicas (de acordo com as diferentes naturezas de trabalho, organizadas em famílias funcionais) e níveis de complexidade.

Os(as) servidores(as) em posição de chefia também serão avaliados(as) em competências específicas de gestão, além da competência própria de sua família funcional.

Há também um item sob o título de “Iniciativas de Destaque”, complementar aos demais conjuntos de critérios, para registro das iniciativas, contribuições e resultados que diferenciaram a atuação profissional dos(as) servidores(as) no período.

## **4. Qual será a escala da avaliação adotada? Haverá pontuação?**

A avaliação não envolverá a atribuição de notas. Ela será qualitativa e baseada na frequência da aplicação das competências, observando a seguinte escala:

Raramente: É muito difícil observar o(a) servidor(a) demonstrando a competência. A competência não faz parte de sua forma de trabalhar.

Às vezes: O(a) servidor(a) compreende a competência, mas ainda precisa de apoio para aplicá-la em seu dia a dia.

Frequente: É possível observar o(a) servidor(a) demonstrando a competência na maioria das situações de trabalho.

Sempre: O(a) servidor(a) demonstra competência o tempo todo, independente da situação. A competência faz parte do jeito de atuar do(a) servidor(a).

Para os(as) servidores(as) que irão contribuir para a avaliação ampliada como pares, a escala de avaliação contemplará como opção o item “não é possível observar”, para seleção caso o avaliador não possua condições de se manifestar sobre a frequência da aplicação de determinado item (evidência) de uma competência.

## **5. O que é competência?**

As competências traduzem valores e objetivos organizacionais em orientações sobre como os profissionais devem atuar, explicitando como cada um(a) deve mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para atender aos objetivos da Universidade.

O modelo de Gestão do Desempenho adotado na Universidade prevê 2 (dois) grupos de competências para a Avaliação de Desempenho: competências essenciais (gerais, aplicáveis a todos os servidores técnico-administrativos) e competências específicas (de acordo com as diferentes naturezas de trabalho, organizadas em

famílias funcionais). Os(As) servidores(as) em posição de chefia também serão avaliados em competências específicas de gestão, além da competência própria de sua família funcional.

## 6. Quais são as competências essenciais que serão utilizadas na Avaliação de Desempenho?

Competências	Itens de avaliação (evidências)
<b>Efetividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar a agilidade no trabalho</li> <li>- Identificar situações críticas, reorganizar e priorizar</li> <li>- Assumir a responsabilidade em seu trabalho e entregar resultados</li> </ul>
<b>Trabalho em Equipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expor ideias e opiniões próprias</li> <li>- Respeitar a diversidade</li> <li>- Trabalhar de modo colaborativo</li> </ul>
<b>Aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter-se atualizado</li> <li>- Aprender novas maneiras de fazer seu trabalho</li> </ul>

## 7. O que são e para que servem as Famílias Funcionais?

É uma dimensão de caráter administrativo, isto é, sem impacto na estrutura de carreira atual ou nas condições de trabalho vigentes, com o objetivo exclusivo de aproximar os critérios do modelo à realidade de cada servidor.

A distribuição das funções em Famílias Funcionais permite que servidores(as) e chefias compreendam as diferentes naturezas de trabalho na Universidade e tenham maior facilidade para aplicar os critérios de avaliação em seus contextos específicos.

Na Universidade, foram identificadas 8 (oito) famílias funcionais:

Família	Descrição/Competência específica
<b>Acervo, Coleções e Exposições</b>	Abrange os servidores que atuam predominantemente na conservação e exposição de acervos e coleções, promovendo o aprimoramento artístico e cultural da comunidade. Sua competência específica é atuar para a preservação do patrimônio artístico e cultural.
<b>Administrativa</b>	Abrange os servidores que atuam na execução e apoio de processos da Universidade, monitorando e controlando informações. A geração de valor nessa família depende de uma atuação voltada para sustentar a transparência e confiabilidade dos processos.

<b>Família</b>	<b>Descrição/Competência específica</b>
<b>Comunicação</b>	Abrange os servidores que atuam na criação e apoio à criação de conteúdos de comunicação, construindo conexões com públicos diversos. Aqui, a competência específica é a de atuar para a coesão da linguagem para os públicos-alvo, sendo a linha editorial a principal referência para isso.
<b>Educação</b>	É composta por servidores que atuam no desenvolvimento, aplicação e execução de projetos, programas ou planos de ensino. Sua competência específica é a de atuar para uma educação centrada nas necessidades dos públicos-alvo.
<b>Infraestrutura</b>	Abrange os servidores que trabalham com a manutenção, ampliação e modernização da infraestrutura física da Universidade. Seu desempenho depende de utilizar os recursos com responsabilidade, isto é, evitando desperdícios e mantendo todas as condições de segurança.
<b>Música</b>	Abrange os servidores que atuam na composição e interpretação de peças musicais. Espera-se destes servidores o encantamento e a conquista de audiência, para que sejam vistos como formadores de público.
<b>Saúde</b>	É composta pelos servidores que trabalham na prevenção, promoção e reabilitação da saúde, oferecendo cuidado integral e ético aos pacientes. Aqui a competência específica é a atuação para um atendimento acolhedor e empático, isto é, um atendimento humanizado.
<b>Serviços de Apoio à Pesquisa</b>	Abrange os servidores que atuam na execução ou apoio à execução de pesquisas em laboratórios. Para eles, a competência específica é prezar pela continuidade e sucessão das pesquisas, para que as informações não se percam e a construção de conhecimento siga um caminho contínuo.

#### **8. Qual é o período previsto para a realização do processo de Avaliação de Desempenho em 2024?**

Entre os meses de agosto e setembro de 2024.

#### **9. Qual é a periodicidade da Avaliação de Desempenho?**

O modelo prevê a aplicação da Avaliação de Desempenho a cada 2 (dois) anos. A avaliação de Desempenho constitui apenas uma etapa do ciclo de Gestão do Desempenho, que compreende também a elaboração conjunta, pela chefia e servidor(a), de um Plano de Desenvolvimento Individual e o seu acompanhamento durante os dois anos que se seguem.

## 10. Quem participará da Avaliação de Desempenho?

Todos os(as) servidores(as) que, dentro do período de 24 (vinte e quatro) meses que antecedem a data estabelecida pela Administração para o início das autoavaliações, tenham estado no desempenho de suas funções na USP por, pelo menos, 12 (doze) meses.

## 11. Como será realizada a Avaliação de Desempenho?

A Avaliação de Desempenho será composta pelas seguintes etapas:

**Fase preparatória:** A primeira etapa do ciclo compreende um período para a validação da relação de servidores que cada chefia será responsável por avaliar e outro especificamente para a indicação dos servidores que irão contribuir como pares nas avaliações.

**Autoavaliação:** Os(as) servidores(as) registram no formulário o resultado de suas reflexões e análises sobre o desempenho no trabalho, considerando os critérios previstos na Avaliação de Desempenho.

**Avaliação pelos pares:** Pessoas que tiveram grande interação de trabalho com o(a) avaliado(a) por, pelo menos, 6 (seis) meses, sejam colegas de equipe ou usuários dos serviços prestados pelo(a) servidor(a) avaliado(a), registram suas percepções sobre o desempenho atual e possibilidades de desenvolvimento desse(a) servidor(a). A chefia imediata também indicará pares para a avaliação dos servidores sob sua responsabilidade.

**Avaliação da chefia imediata:** As chefias registram no formulário de avaliação suas percepções sobre o desempenho dos(as) servidores(as) sob sua responsabilidade, reunindo informações e reflexões para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual e o seu acompanhamento durante o ciclo de Gestão do Desempenho.

## 12. Qual é o resultado esperado da Avaliação de Desempenho?

O resultado esperado do processo de avaliação é a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual, que visa conciliar as expectativas individuais com as da Universidade.

## 13. Em que consiste o Plano de Desenvolvimento Individual?

O Plano de Desenvolvimento Individual é a última e principal etapa do ciclo de Gestão do Desempenho, consistindo na definição de um conjunto de ações vivenciais ou de capacitação formal que possam contribuir para o desenvolvimento do profissional, de modo a observar a sua evolução nos próximos ciclos de avaliação. Essas ações poderão ser revistas, reorientadas ou acrescidas de outras ações durante o intervalo dos dois anos que antecedem a avaliação seguinte, a partir da reflexão conjunta do(a) servidor(a) e sua chefia sobre os desafios do cotidiano de trabalho. O Plano deverá conter, no mínimo, 1 (uma) e, no máximo, até 5 (cinco) ações.

Essa etapa deverá ser realizada em um momento em que o(a) servidor(a) e sua chefia possam conversar de modo reservado e sem interrupções. Nesse momento, eles poderão ver o Relatório de Desempenho Individual, que contém a síntese das diferentes perspectivas da avaliação (autoavaliação, avaliação pelos pares e avaliação da chefia), ocasião em que deverão expor as suas reflexões sobre as competências e nível de complexidade; apontar se há alguma competência de destaque e/ou crítica; e decidir, em conjunto, qual será a melhor estratégia de desenvolvimento para o ciclo que se inicia.

## 14. O que define se uma competência é crítica ou de destaque?

Uma competência pode ser definida como de destaque quando o(a) servidor(a) apresenta com grande frequência as suas evidências, segundo a percepção comum de todos os avaliadores (autoavaliação, pares e

chefia). Já a competência crítica é aquela em que o(a) servidor(a) encontra dificuldade de aplicar em seu contexto de trabalho, sendo reconhecida por todos a necessidade de maior desenvolvimento do(a) servidor(a) em suas evidências.

**15. Quais são as possíveis estratégias de desenvolvimento que poderão orientar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual?**

O(a) servidor(a) e sua chefia, a partir da reflexão conjunta sobre o resultado das avaliações nas competências e nível de complexidade, poderão definir uma das seguintes estratégias de desenvolvimento:

*Focar o desenvolvimento para suprir um conjunto de competências críticas (reforçar o desempenho); ou*

*Focar o desenvolvimento em uma competência crítica para que o(a) servidor(a) se consolide em sua posição atual; ou*

*Focar o desenvolvimento para melhor aproveitamento/exposição das competências de destaque do(a) servidor(a); ou*

*Focar seu desenvolvimento para se preparar para novos desafios.*

**16. A Avaliação de Desempenho terá reflexos na Progressão da Carreira?**

Sim. Maiores detalhes serão definidos em momento oportuno.

**17. É possível ao(à) servidor(a) optar por não realizar Autoavaliação?**

É possível, porém o(a) servidor(a) ainda será avaliado pela chefia imediata e pelo par indicado por ela.

**18. O que acontecerá se o(a) servidor(a) não realizar a Autoavaliação?**

A autoavaliação é uma parte essencial do Ciclo de Gestão do Desempenho, pois permite ao servidor refletir sobre seu trabalho e seu desenvolvimento profissional. Se o(a) servidor(a) não realizar a autoavaliação, ele(a) perde a oportunidade de registrar suas próprias percepções sobre seu desempenho. Isso significa que a avaliação realizada pela chefia e pelos pares indicados não contará com a perspectiva do(a) servidor(a), o que pode influenciar a análise completa de suas competências e habilidades no desempenho de sua função.

**19. Se o chefe imediato estiver afastado, quem fará a avaliação?**

Na ausência do chefe imediato e não havendo substituto, a responsabilidade da avaliação recai sobre o chefe de próximo nível hierárquico.

**20. O(a) servidor(a) que estiver afastado(a) de suas atividades laborais durante o período de avaliação poderá realizar a autoavaliação?**

A autoavaliação poderá ser realizada online, sendo facultada a participação do(a) servidor(a) afastado(a), desde que este atenda às condições de participação (ver questão 10).

**21. Como serão definidos os pares?**

Os(as) servidores(as) e as chefias indicarão, em uma fase preparatória ao início das avaliações (ver questão 11), 3 (três) pessoas vinculadas à Universidade (servidores e/ou docentes) que possam contribuir como par (sem subordinação hierárquica) na avaliação de cada servidor(a). Os pares serão selecionados de modo aleatório (por sorteio). Maiores detalhes sobre essa fase constam do Manual de Gestão do Desempenho, também disponível no Sistema Marteweb.

**22. O(a) servidor(a) poderá não indicar pares?**

Sim, o(a) servidor(a) poderá não indicar pares, porém isso não impedirá a sequência do processo. É importante levar em consideração que o(a) servidor(a) irá perder a oportunidade de conhecer outros pontos de vista sobre o seu desempenho, outros aspectos eventualmente não percebidos por ele ou sua chefia que poderiam contribuir para o seu desenvolvimento. A avaliação com essa visão ampliada constitui uma das principais diretrizes do modelo. Os diferentes pontos de vista auxiliam não apenas na elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual, como também em aspectos importantes relacionados à gestão de pessoas.

**23. Posso indicar somente 1 (um) par?**

Não. Serão 3(três) indicações para garantir o anonimato dos avaliadores.

**24. Fui indicado como par, posso declinar?**

O(a) servidor(a) poderá declinar caso não se sinta apto a contribuir na avaliação por motivo de conflito de interesse (relação pessoal ou de parentesco com o(a) servidor(a) avaliado(a)) ou algum impedimento.

**25. Quantos(as) servidores(as) terei de avaliar como par?**

No máximo, 4 (quatro).

**26. Quem fará a avaliação como chefe, caso o(a) servidor(a) tenha sido transferido(a) para outra Unidade/Órgão da USP durante o período de avaliação? A chefia anterior ou atual?**

A avaliação deverá ser realizada pela chefia atual, desde que esta tenha acompanhado o desempenho do servidor por, pelo menos, 6 (seis) meses.

**27. Caberá recurso no caso de o(a) servidor(a) não concordar com o resultado final da avaliação?**

O resultado da avaliação deve refletir o registro das diferentes percepções sobre o desempenho do(a) servidor(a) para fins de elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual, não sendo procedente a aplicação de recurso.