



Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca  
Diretoria de Administração e Planejamento  
Departamento de Recursos Humanos  
Divisão de Capacitação e Desenvolvimento

# **S A D**

## **Sistema de Avaliação de Desempenho**

### **Manual do Usuário**

Divisão de Capacitação e Desenvolvimento – DICAP  
Av. Maracanã, 229 – bloco A / Sala 207  
email: [dicap@cefet-rj.br](mailto:dicap@cefet-rj.br)  
Telefone: 2566-3185

## MANUAL DO USUÁRIO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (SAD)

### **Apresentação**

Este manual tem por objetivo ilustrar os passos importantes para a realização da sua Avaliação de Desempenho, utilizando o novo Sistema de Avaliação de Desempenho SAD, aprovado pelo Conselho Diretor pela Resolução nº. 15 de 10 de junho de 2011.

Os servidores técnico-administrativos possuem agora novos formulários para realizar suas avaliações de desempenho, levando em consideração (1) as diretrizes vigentes na atual legislação e no novo perfil do servidor público, (2) as diretrizes para as políticas de gestão de pessoas a fim de garantir a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade e (3) os programas de capacitação, voltados à promoção do desenvolvimento institucional.

As novas avaliações de desempenho compõem um processo unificado e deverão ser preenchidas anualmente, por todo o CEFET/RJ, sempre durante o mês de outubro.

Este sistema entrará em vigor a partir de **outubro de 2011**.

### **O que é o SAD?**

O SAD é a efetivação de um processo contínuo e sistemático de análise e avaliação das atividades técnicas e administrativas desenvolvidas por servidores em exercício na instituição.

### **Público Alvo**

Participarão do novo sistema de avaliação de desempenho todos os servidores técnico-administrativos em educação com ou sem função gerencial, e docentes em cargos de chefia.

### **Diretrizes**

O Programa de Avaliação de Desempenho como processo pedagógico e participativo abrange, de forma integrada, a avaliação das:

- Atividades individuais;
- Condições de trabalho e atividades das equipes.

Os resultados do processo de avaliação de desempenho buscarão a melhoria da capacidade produtiva dos servidores envolvidos e do desempenho dos locais de trabalho.

Os instrumentos a serem utilizados nas unidades/setores de trabalho foram estruturados respeitando a objetividade, legitimidade e publicidade adequando-se aos objetivos e métodos definidos no Decreto nº. 5.825/2006.

Os dados e registros obtidos neste Programa servirão como indicadores nas ações sistemáticas relativas à força de trabalho, tais como promoção de treinamento e qualificação do servidor.

## Objetivos

O processo de avaliação de desempenho, visto como um sistema de informações gerenciais, além de instrumento para a gestão dos recursos humanos, deverá:

- Promover a reflexão do servidor quanto a sua responsabilidade nos resultados do planejamento da unidade/setor no qual desempenha suas atividades;
- Aferir o mérito para progressão dos servidores técnico-administrativos da Instituição, através da aplicação dos instrumentais de avaliação para os diferentes níveis de servidores;
- Efetivar as progressões por mérito profissional com base nos resultados objetivos dos desempenhos dos servidores;
- Propiciar condições para a melhoria dos processos de trabalho.

## Conceitos práticos

*Aperfeiçoamento:* processo de desenvolvimento, baseado em ações de ensino/aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

*Avaliação de desempenho:* monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores, tendo como referência as metas globais e intermediárias de suas unidades;

*Avaliação das condições de trabalho e desempenho das equipes:* composta por critérios e fatores que analisam aspectos do ambiente físico, da disponibilidade e adequação de recursos materiais e que reflitam a contribuição da equipe de trabalho para o cumprimento das metas intermediárias e globais do órgão ou entidade;

*Avaliação do desempenho individual dos servidores:* processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciado no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas do público interno e externo (usuários);

*Capacitação:* processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

*Ciclo de avaliação:* período de doze meses considerado para realização da avaliação de desempenho individual e institucional, com vistas a aferir o desempenho dos servidores e do órgão ou da entidade em que se encontrem em exercício;

*Colaboradores:* os servidores da carreira que desempenham suas atividades sob a gerência do servidor avaliado.

*Desempenho:* execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e sua chefia, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

*Equipe de trabalho:* conjunto de servidores em exercício na mesma unidade de avaliação, que realiza atividades afins e complementares;

*Negociação prévia:* momento final do planejamento participativo, no qual são formalizados, através de acordo coletivo de atividades, as responsabilidades individuais e da equipe, os prazos para a realização das ações estabelecidas e, portanto, os fatores variáveis de avaliação de desempenho;

*Pares:* os servidores da carreira que desempenham suas atividades no mesmo setor de lotação do servidor avaliado, sob a mesma chefia.

*Planejamento participativo:* processo coletivo e prévio à avaliação de desempenho, no qual os servidores e chefias integrantes da Unidade de Avaliação e das Equipes de Trabalho, em face ao estabelecido no PDI, definem seus objetivos, metas, ações, e responsabilidades;

*Unidade de avaliação:* uma unidade isolada, definida a partir de critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade.

## **Processo de Avaliação de Desempenho**

O processo de Avaliação de Desempenho promoverá a avaliação das unidades e equipes de trabalho, integrando as avaliações de desempenho individuais, coletivas e das condições de trabalho.

A aplicação do processo deverá ocorrer anualmente, sempre ao longo do mês de outubro, de forma a atender à dinâmica de funcionamento do CEFET/RJ, e seus resultados serão considerados também para fins de progressão por mérito profissional – no caso dos servidores técnico-administrativos.

A operacionalização será conduzida pelo DRH, que é o órgão responsável pela elaboração dos instrumentos de avaliação, os quais contêm itens indicadores de desempenho relacionados ao trabalho dos servidores, diferenciados segundo suas competências. Tais instrumentos foram construídos de forma a possibilitar uma avaliação qualitativa dos diferentes aspectos presentes nas atividades desenvolvidas pelos servidores da instituição.

### ***Instrumentos***

Serão disponibilizados os seguintes formulários para realização da avaliação de desempenho:

- Avaliação das condições de trabalho e desempenho da equipe (ADE).
- Avaliação de desempenho individual – nível funcional (ADF);
- Avaliação de desempenho individual – nível gerencial (ADG);
- Estabelecimento de fatores variáveis de avaliação individual (EFV);

### ***Como preencher o instrumental?***

### 1. Avaliações coletivas (formulário ADE)

Feita pelas equipes de trabalho, em processo integrado e coordenado pela chefia, avalia as condições de trabalho, bem como os serviços da unidade para verificar o atingimento das metas estabelecidas.

#### a) Avaliação das condições de trabalho

Analisa aspectos do ambiente físico, da disponibilidade e adequação de recursos materiais, segurança e saúde ocupacional e da organização e relações de trabalho.

#### b) Avaliação da equipe

As Equipes de Trabalho, incluindo as Chefias, serão avaliadas pelos seus integrantes, levando em conta os objetivos e metas previamente fixados.



**NOTA**

As Avaliações coletivas não serão consideradas para a **Progressão por Mérito**, mas para orientar as avaliações individuais e subsidiar a definição de políticas administrativas.

### 2. Avaliações individuais

A Avaliação de Desempenho Individual será de cada integrante da equipe de trabalho, no que se refere às atribuições/atividades e fatores pactuados no processo de planejamento participativo e negociação prévia, expressas no formulário de estabelecimento de fatores variáveis (EFV), preenchido no ano anterior.

#### 2.1. Avaliação de desempenho individual – nível funcional (ADF)

Os formulários de desempenho ADF são compostos de dez fatores de avaliação, sendo 4 (quatro) fixos e 6 (seis) definidos em consenso, no ano anterior, por avaliado e chefia, entre aqueles contidos no anexo I – identificados como fatores variáveis.

Os graus de avaliação do servidor deverão ser atribuídos pela chefia imediata, pelo próprio servidor avaliado e por seus “pares” em um único formulário de desempenho.

Neste caso, define-se como “pares” os servidores da carreira que desempenham suas atividades no mesmo setor de lotação do avaliado.

Para garantir uma avaliação individual mais abrangente e imparcial, é importante que todos os seus pares sejam consultados.

No caso do processo de avaliação utilizar mais de 1 (um) par será considerada a média aritmética dos graus que estes atribuírem, arredondando-se para o valor inteiro mais próximo.

Em unidades/setores, nos quais o servidor avaliado tiver mais de 3 (três) pares, não sendo possível a participação de todos, a avaliação deverá ser realizada por, no mínimo, 3 (três) deles.

A forma de escolha dos pares avaliadores nesses casos ficará a critério de cada setor, podendo ser utilizado “sorteio”, “consenso”, entre outros. Sugere-se que de uma avaliação para outra, tanto quanto possível, haja um revezamento dos pares escolhidos.

#### 2.2. Avaliação de desempenho individual – nível gerencial (ADG)

Específico para servidores que exerçam cargos de chefia, técnico-administrativos ou docentes, os formulários de desempenho ADG são

compostos de dez fatores de avaliação, sendo 4 (quatro) fixos e 6 (seis) definidos em consenso, no ano anterior, pelo avaliado e sua chefia imediata, entre aqueles contidos no anexo I – identificados como fatores variáveis.

Os graus de avaliação do servidor deverão ser atribuídos pela chefia imediata, pelo próprio servidor avaliado e por seus colaboradores em um único formulário de desempenho.

Neste caso, define-se como “colaboradores” os servidores da carreira que desempenham suas atividades sob a gerência do servidor avaliado.

Para garantir uma avaliação individual mais abrangente e imparcial, é importante que todos os seus colaboradores sejam consultados.

No caso do processo de avaliação utilizar mais de 1 (um) colaborador será considerada a média aritmética dos graus que estes atribuírem, arredondando-se para o valor inteiro mais próximo.

Em unidades/setores, nos quais o servidor avaliado tiver mais de 3 (três) colaboradores, não sendo possível a participação de todos, a avaliação deverá ser realizada por, no mínimo, 3 (três) deles.

A forma de escolha dos colaboradores avaliadores nesses casos ficará a critério de cada setor, podendo ser utilizado “sorteio”, “consenso”, entre outros. Sugere-se que de uma avaliação para outra, tanto quanto possível, haja um revezamento dos colaboradores escolhidos.



**NOTA**

-----  
O servidor docente no exercício de chefia ou gerência terá seu desempenho avaliado apenas enquanto **gestor** da unidade/setor de trabalho e, dessa forma, o grau que lhe for atribuído **não poderá ser utilizado** para progressão na carreira do Magistério.  
-----

### *3. Fatores variáveis de avaliação individual (EFV) – para o próximo ano*

Serão definidos, nesta última etapa, os 6 (seis) fatores variáveis de avaliação para cada servidor da equipe, referentes ao próximo ano. Os fatores variáveis de avaliação, bem como os objetivos das unidades acadêmicas e administrativas, deverão estar compatibilizados com Plano de Desenvolvimento Institucional do CEFET/RJ (PDI).

A definição destes fatores deverá ser realizada em planejamento participativo, e discutida com os servidores que as integram.

Este novo sistema de avaliação de desempenho possibilita orientar o planejamento participativo da Unidade e Equipe de Trabalho, permitindo o ajuste de ações e a qualificação dos serviços.

A partir dos fatores listados no Anexo I, deverão ser escolhidos aqueles que mais se adequam aos objetivos do setor.



**NOTA**

-----  
Todos os formulários deverão ser devolvidos juntos à DICAP.  
-----

## **Situações Especiais**

### *1. Perda do processo de Avaliação anual*

No caso de ingresso no Serviço Público ou retorno ao trabalho após a execução do processo de Avaliação de Desempenho anual, o servidor

deverá se reunir com sua chefia para estabelecer as metas e fatores variáveis a serem mensurados até a data do próximo processo de Avaliação de Desempenho anual.

### 2. Mudança de Lotação

Em caso de mudança de setor, tendo o servidor permanecido um mínimo de 6 (seis) meses do período de avaliação na unidade, sua avaliação individual deverá ser preenchida e encaminhada ao DRH juntamente com a *Formulário de movimentação de pessoal*.



#### NOTA

Todo resultado apurado fará parte do banco de notas do servidor, sendo computado para sua próxima progressão por mérito.

Na lotação de destino, o servidor deverá estabelecer novos fatores com sua chefia imediata, que serão utilizados como critérios de avaliação no próximo processo de Avaliação de Desempenho anual.

### 3. Mudança de Gestor

Em caso de mudança de gestor, tendo o servidor desempenhado a função na unidade um mínimo de 6 (seis) meses, todas as avaliações (coletivas, individuais funcionais e individual gerencial) deverão ser preenchidas e encaminhada ao DRH.



#### NOTA

Todo resultado apurado fará parte do banco de notas dos servidores, sendo computado para suas próximas progressões por mérito.

Com a nomeação do novo gestor, o mesmo deverá estabelecer novos fatores com sua chefia imediata e colaboradores, que serão utilizados como critérios de avaliação no próximo processo de Avaliação de Desempenho anual.

### 4. Cessão, lotação provisória e disposição

Nestes casos, não haverá avaliações de condições de trabalho e equipe.

Quanto às avaliações de desempenho individuais, serão seguidos os mesmos procedimentos adotados para os servidores lotados no CEFET, cabendo à DICAP o envio do formulário para a instituição na qual se encontra o servidor.

Casos extraordinários serão resolvidos pela DICAP.

### **Cálculo e Apuração dos Resultados**

Os graus atribuídos aos fatores de avaliação no formulário terão valores inteiros, escalonados de 0 (zero) a 10 (dez), segundo os conceitos e as faixas seguintes de avaliação:

Conceito	Insuficiente: é necessário haver melhorias imediatas.	Regular: geralmente não tem bom desempenho. Necessário haver melhorias.	Bom: desempenha suas atividades de forma adequada.	Ótimo o desempenho é reconhecido por todos com destaque.
Faixa de grau	0 a 3	4 a 6	7 e 8	9 e 10

Conferidos os graus, a média parcial de cada fator deverá ser calculada e lançada na coluna da direita (MÉDIA).

Ilustração 1

(Grau atribuído pela chefia + Grau atribuído pelo servidor + Grau atribuído pelos pares) ÷ 3 = Média

Fatores de Avaliação	Graus atribuídos			
	PELA CHEFIA	PELO SERVIDOR	PELOS PARES	MÉDIA
<b>Comprometimento e Orientação para Resultados:</b> <small>Assume tarefas e suas implicações e/ou consequências, demonstrando interesse, seriedade, dedicação e disciplina, contribuindo constantemente para o alcance das metas.</small>	8	9	7	<b>8</b>

Exemplo:  $(8 + 9 + 7) \div 3 = 8$

As notas finais atribuídas por cada avaliador serão obtidas adotando-se as médias aritméticas dos valores conferidos em cada fator de avaliação.

Ilustração 2

(Grau atribuído para o fator 1 + ... + Grau atribuído para o fator 10) ÷ 10 = Nota final atribuída pelo avaliador

Fatores de Avaliação		G
		PELA CHEFIA
Fixos	<b>Comprometimento e Orientação para Resultados:</b> <small>Assume tarefas e suas implicações e/ou consequências, demonstrando interesse, seriedade, dedicação e disciplina, contribuindo constantemente para o alcance das metas.</small>	8
	<b>Conhecimento Técnico ou do Trabalho:</b> <small>Apresenta domínio técnico do seu campo de atuação, com conhecimento dos processos e rotinas de trabalho, de acordo com as diretrizes estabelecidas, políticas e normas da instituição.</small>	6
	<b>Desenvolvimento Pessoal e Qualificação Profissional:</b> <small>Busca continuamente aprendizagem e novas experiências que agreguem valor ao trabalho e contribuam para o alcance dos objetivos, bem como enriquece suas atividades por meio do compartilhamento de experiências dentro do ambiente institucional.</small>	7
	<b>Qualidade do trabalho e produtividade:</b> <small>Desenvolve trabalhos e tarefas utilizando da melhor forma os recursos financeiros, humanos, materiais e técnicos disponíveis, buscando sempre a qualidade dos serviços prestados e cumprindo as metas dentro dos prazos estabelecidos.</small>	7
Variáveis	<b>Assiduidade e Pontualidade</b>	7
	<b>Relacionamento Pessoal</b>	8
	<b>Cooperação</b>	7
	<b>Iniciativa</b>	8
	<b>Motivação</b>	8
	<b>Liderança</b>	9
<b>Notas Finais</b>		<b>7,4</b>

Exemplo:  $(8 + 6 + 7 + 7 + 7 + 8 + 7 + 8 + 8 + 9) \div 10 = 7,4$

Para a nota final do avaliado, deverá ser calculada a média aritmética das notas finais obtidas **ou das médias parciais de cada fator**.

Ilustração 3

(Nota final atribuída pela chefia + Nota final atribuída pelo servidor + Grau atribuído pelos pares ou colaboradores) ÷ 3 = Nota final do avaliado

Notas Finais	7,4	7,5	7,2	<b>7,4</b>
--------------	-----	-----	-----	------------

Exemplo:  $(7,4 + 7,5 + 7,2) \div 3 = 7,4$

Ou

(Média do fator 1 + ... + Média do fator 10) ÷ 10 = Nota final do avaliado

S
MÉDIA
8
7,3
6,7
7
6,7
7,7
6,7
7
8
9
<b>7,4</b>

Exemplo:  $(8 + 7,3 + 6,7 + 7 + 6,7 + 7,7 + 6,7 + 7 + 8 + 9) \div 10 = 7,4$

Os fatores e valores apresentados nas imagens acima são fictícios e apenas utilizados para fins ilustrativos, não devendo ser considerados no seu preenchimento.



DÚVIDA



**NOTA**

Para facilitar a execução, a avaliação dos fatores deverá ser feita com valores inteiros. Mantenha, se necessário, uma casa decimal para os cálculos das médias e notas finais.

### Progressões

A Avaliação de Desempenho anual terá repercussão na Progressão por Mérito Profissional dos servidores técnico-administrativos que estiverem no exercício do cargo, de funções gratificadas ou de cargo de direção.

Os resultados obtidos pelo servidor irão compor um BANCO DE NOTAS que servirá de base para a progressão por mérito.

Para progredir na carreira, o servidor deverá ter completado o interstício legal de um ano e meio exigido (Lei nº. 11784/08). Terá direito à progressão por mérito o servidor que participar de todas as etapas de avaliação realizadas em conjunto com sua equipe de trabalho, cujo resultado conclusivo demonstrar que o desempenho alcançou os objetivos previamente pactuados, com nota mínima 7,0 (sete).

### Situações Especiais

A avaliação individual somente irá repercutir na concessão da progressão por mérito se o servidor tiver permanecido em *efetivo exercício e plena atuação em seu setor de lotação* por, no mínimo, 6 (seis) meses, durante os 12 (doze) meses que correspondem ao ciclo completo de avaliação.

Exceção para os casos de *Afastamento para Qualificação* (artigo 96-A da Lei nº. 8112/90), quando o servidor afastado obterá a respectiva progressão após a conclusão do curso, retorno ao trabalho e a devida comprovação de sua certificação.

Em caso de reprovação ou interrupção do curso sem justificativa, salvo a hipótese comprovada de força maior ou de caso fortuito, a critério do Diretor-Geral, o tempo usado no afastamento será desprezado para fins de progressão funcional por mérito.

### **Avaliação de estágio probatório**

A avaliação do servidor em estágio probatório será realizada conforme estabelecido neste programa, considerando os mesmos fatores e procedimentos de avaliação dos demais servidores.

### **Recursos**

Em caso de discordância do servidor com os resultados das avaliações, este terá 30 (trinta) dias para interpor recurso, contados a partir da data em que esta foi realizada.

O recurso referente à avaliação de desempenho deverá ser protocolado na Instituição e encaminhado à DICAP devidamente fundamentado.

Neste caso, haverá a possibilidade de realização de uma nova avaliação, contando com a presença e orientação da DICAP, que poderá, inclusive, indicar mudança de lotação do servidor, visando melhor adaptação do mesmo.

Após pronunciamento e/ou intervenção da DICAP, permanecendo a discordância, o recurso poderá ser encaminhado ao Conselho Diretor para posicionamento.

### **Principais mudanças promovidas pelo SAD**

- 1) A avaliação de desempenho passará a constituir um processo, ***realizado anualmente, por toda a escola, no mesmo período;***
- 2) A data das avaliações não estará mais vinculada às datas das progressões por mérito;
- 3) Os servidores agora também irão avaliar seus colegas de trabalho e, da mesma forma, serão avaliados por estes;
- 4) Já os ocupantes de cargos de chefia, serão avaliados também por seus colaboradores;
- 5) Todos os servidores ocupantes de cargos de chefia/função gratificada serão avaliados, mesmo os docentes, desde que possuam algum colaborador técnico-administrativo;
- 6) Mesmo tendo chegado ao último nível do padrão de vencimento, os servidores continuarão a ser avaliados;
- 7) Será feita também uma avaliação das condições de trabalho e da equipe;
- 8) Os fatores de avaliação serão outros;
- 9) Alguns dos fatores de avaliação deverão ser pactuados antecipadamente pelos servidores e seus chefes.

### **Vantagens do novo SAD**

O novo processo de Avaliação de Desempenho:

- busca **integrar** etapas avaliativas antes realizadas isoladamente (como a avaliação pela chefia e a autoavaliação), acrescentando também novas fases no sentido de atuar como **facilitador do diálogo** entre os servidores de uma mesma equipe;
- permite um **olhar mais individualizado** sobre as atribuições e potencialidades de cada servidor, na medida em que os fatores pactuados para as avaliações poderão ser flexíveis;
- é **participativo**, pois que há a possibilidade de negociações de objetivos e expectativas;
- transcorre com total **transparência**, tornando evidente todas as suas fases: planejamento, acompanhamento e resultados;
- possibilita um **acompanhamento** mais eficaz de insuficiências específicas no desempenho de cada servidor, facilitando **ações de transformação e desenvolvimento**.

### **Recomendações**

Para implementação de um sistema de avaliação de desempenho, os gestores e colaboradores precisam estar preparados e motivados para o alcance de resultados que levem a um ambiente organizacional onde a qualidade e a competência sejam o diferencial.

No entanto, ainda são visíveis as interfaces que dificultam o processo de avaliação de desempenho e que **devem ser evitadas**:

- Entender a avaliação de desempenho apenas como uma oportunidade de recompensar ou punir o servidor;
- Dar mais importância ao preenchimento dos formulários do que à avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- Encarar o processo como injusto e tendencioso para o avaliado;
- Emitir, sobre o avaliado, comentários desfavoráveis que possam conduzi-lo a uma reação negativa;
- Basear a avaliação em fatores que não agregam valor à análise do desempenho do avaliado.

### ***O que deve ser considerado para garantir o sucesso do processo de avaliação:***

- Considere apenas os fatos concretos e observáveis. Não se baseie em suposições ou se deixe influenciar por simpatias ou antipatias pessoais;
- Lembre-se que as condições materiais e/ou ambientais inadequadas podem interferir no desempenho do avaliado. Nesse momento é importante que o avaliador consiga perceber essas interferências;
- Leve em consideração o desempenho do avaliado por todo o período que se refere à avaliação e não apenas os fatos mais recentes.

### ***A importância do acompanhamento do desempenho:***

Observe-se que nesta metodologia cresce a importância do acompanhamento do desempenho, especialmente pela chefia imediata do servidor. Uma vez que os resultados representarão o esforço do avaliado diante dos compromissos assumidos no ano anterior, este intervalo de

tempo significa o espaço crítico, no qual as ações se processam e os problemas ocorrem.

É, portanto, fundamental que avaliador e avaliado utilizem a Avaliação de Desempenho como uma oportunidade para:

- a) Refletirem sobre o desempenho atingido, a atuação e o estágio de **desenvolvimento profissional** do avaliado;
- b) Identificarem hiatos de desempenho e oportunidades de desenvolvimento e tornarem assim possíveis sua **correção oportuna e aprimoramento**.

Valorize o acompanhamento do desempenho durante todo o ano (período que precede a avaliação).

#### **ATENÇÃO**

O prazo máximo para a devolução de todos os formulários de avaliação de desempenho é 31/10 de cada ano. Após esta data, as ações de capacitação e progressão, efeitos do SAD, ficarão comprometidas.

#### **Disposições gerais**

- O SAD poderá ser ajustado bianualmente, caso seja constatada qualquer necessidade neste sentido;
- Considerando o caráter inovador do SAD proposto neste manual e visando a melhores resultados em sua implantação, serão considerados alguns procedimentos e regras a serem seguidos durante o período de transição de um ano.

### **Regra de Transição do Sistema de Avaliação**

- 1) As mudanças para o novo SAD ocorrerão a partir de outubro de 2011. Neste mês, toda a instituição receberá os formulários de Estabelecimento de Fatores Variáveis de Avaliação (EFV), que deverão ser preenchidos com os fatores a serem acompanhados nos próximos 12 (doze) meses, ou seja, até outubro de 2012.
- 2) De outubro de 2011 a setembro de 2012, as avaliações continuarão ocorrendo às vésperas da progressão funcional por mérito de cada servidor. Desta forma, somente os servidores cujas datas de progressão estiverem entre novembro de 2011 e setembro de 2012 deverão preencher os novos formulários de Avaliação de desempenho individuais – níveis funcional ou gerencial (ADF e ADG, respectivamente).
- 3) Apenas a partir de outubro de 2012, o novo SAD estará plenamente em vigor. Nesta etapa, entrará em uso também a Avaliação das Condições de Trabalho e Desempenho da Equipe (ADE), que passa a constituir **a primeira etapa do processo avaliativo**. A partir de então, o processo avaliativo será integrado, e todos os servidores deverão analisar o atingimento das metas estabelecidas no EFV anterior (preenchido em outubro de 2011), utilizando os novos formulários ADF e ADG supracitados. **Ao final, novos objetivos deverão ser pactuados e expressos em um novo formulário EFV.**



Carlos Henrique Figueiredo Alves  
**Diretor-Geral**

Maurício Saldanha Motta  
**Vice-Diretor**

Diego Moreira de Araújo Carvalho  
**Diretor de Administração e Planejamento**

Agmar da Rocha Martins  
**Departamento de Recursos Humanos**

Antonia Ferreira Elvas  
**Divisão de Capacitação e Desenvolvimento**

#### **ELABORAÇÃO**

Antonia Ferreira Elvas  
Aline Rocha Cordeiro de Oliveira  
Rafael Barreto de Castro

#### **COLABORAÇÃO**

Fernando Neves Pereira  
Zilda Maria Lemos da Silva Pinto

#### **Lay-out/Diagramação**

Equipe da Divisão de Programação Visual da DIGES