

Avaliação de Desempenho: orientações aos trabalhadores

A USP iniciou o 2º Ciclo de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos com uma avaliação que olha apenas para o indivíduo, não abrindo espaço para avaliar as condições de trabalho nem as próprias chefias, que possuem suas responsabilidades para com os servidores. De todo modo, precisaremos lidar com ela e recomendamos que todos os trabalhadores façam suas autoavaliações e avaliem seus pares da maneira mais generosa possível, levando em conta e indicando os problemas de trabalho enfrentados por cada um na USP. Embora discordemos dos limites do modelo adotado, é importante utilizar os espaços oferecidos pela própria avaliação para registrar de maneira qualificada tanto o trabalho efetivamente realizado quanto as condições concretas em que ele é desenvolvido.

Como fazer sua avaliação

Para acessar a autoavaliação, entre no Marteweb e acesse:

Minha Carreira >

Minha Avaliação de Desempenho >

Autoavaliação.

Novo sistema:



Antigo sistema:

Minha Carreira	Ajuda	
Meu Contrato	Ajuda Avaliação 2026	
Meu Cartão USP	Minha Avaliação de Desempenho	Meus pares
Minha Frequência		Autoavaliação
Minhas Vantagens		Meu requerimento para progressão
Meus Pagamentos		Meu requerimento - Fase complementar
Minha Previdência		

Antes de mais nada, verifique o suposto nível de complexidade associado à sua função. Os níveis são B1, B2, B3, B4 e B5 para Básicos, por exemplo. Se você está no nível B2, mas trabalha em funções muito mais “complexas” no seu setor, leve isso em consideração e procure observar especialmente o grau de autonomia, a responsabilidade assumida, o impacto do trabalho e a contribuição para a equipe, setor ou Unidade. Atividades de maior complexidade também podem envolver tomada de decisão, resolução de problemas não rotineiros, domínio técnico especializado, orientação de colegas, articulação entre setores, responsabilidade sobre processos ou proposição de melhorias. Destaque isso na autoavaliação e na avaliação por pares.

Situação: Autoavaliação
Data limite para envio: 05/10/2026
Instruções: ⓘ

Resp.	Grupo	Competência
	Essencial	- Efetividade
	Essencial	- Trabalho em equipe
	Essencial	- Aprendizagem
	Específica	- Família - Administrativa
	Iniciativas de Destaque	
	Nível de complexidade	- S1 - Administrativa

+ Responder
 Pendências
 Relatório
 Síntese
 Plano

A avaliação deve ser preenchida considerando todo o período de 2024 a 2026, e não apenas acontecimentos recentes. Ela será baseada em competências, que são os “critérios” utilizados. Três dessas competências serão avaliadas para todos os servidores e, por isso, são chamadas de “essenciais”: Efetividade, Trabalho em Equipe e Aprendizagem.

- **Efetividade** está relacionada à capacidade de realizar o trabalho de maneira adequada, mobilizando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para produzir os resultados esperados.
- **Trabalho em equipe** está relacionado à capacidade de atuar de forma colaborativa, contribuindo para o trabalho coletivo.
- **Aprendizagem** está relacionada à capacidade de aprender, desenvolver-se e incorporar novos conhecimentos e formas de realizar o trabalho.

Situação:

Autoavaliação

Data limite para envio:

05/10/2026

Instruções:

Resp.	Grupo	Competência
	Essencial	- Efetividade
	Essencial	- Trabalho em equipe
	Essencial	- Aprendizagem
	Específica	- Família - Administrativa
	Iniciativas de Destaque	
	Nível de complexidade	- S1 - Administrativa

+ Responder
Pendências
Relatório
Síntese
Plano

Ao selecionar a competência e clicar para responder, você vai precisar selecionar com qual frequência aplica a competência no trabalho. Não minimize sua atuação: considere todo o período avaliado e escolha a frequência levando em conta que algumas atividades podem ter se tornado rotineiras e, por isso, pouco visíveis para você. Portanto, recomendamos que você utilize as frequências “**Sempre**” e “**Frequentemente**”, evitando as demais frequências.

Competência: Essencial - Efetividade

Evidências:

1. Assegurar agilidade no trabalho
2. Identificar situações críticas e reorganizar e priorizar
3. Assumir a responsabilidade em seu trabalho e entregar resultados

Com qual frequência você aplica a competência em seu trabalho? ⓘ

-- Selecione -- situações que embasam a sua avaliação

Raramente

Às vezes

Frequente

Sempre

... em seu dia a dia que possam contribuir para a aplicação mais frequente da competência, b... manutenção quando os níveis esperados já foram atingidos. ⓘ

Em seguida, você deve escrever um relato de situações no trabalho em que utilizou aquela competência. Para isso, olhe a lista de “evidências” escrita em azul na sua tela. Lembre-se de situações reais do seu trabalho relacionadas a cada uma delas. Pense em atividades, projetos, problemas resolvidos, tarefas realizadas, responsabilidades assumidas e situações concretas que demonstrem como você desempenhou suas atividades.

- **Explique o que aconteceu.** Sempre que possível, descreva brevemente a situação, qual foi sua atuação e qual foi o resultado ou impacto produzido. Seja concreto. Em vez de apenas escrever “tenho bom trabalho em equipe”, procure apresentar uma situação que demonstre como você colaborou com colegas, solucionou um problema ou contribuiu para uma atividade. Quando possível, procure também indicar se a situação exigiu autonomia, resolução de problema, orientação de colegas, articulação com outras áreas ou proposição de melhorias.
- **Considere todo o período avaliado.** Não baseie sua avaliação apenas no que aconteceu nas últimas semanas ou meses. O próprio Manual alerta para o chamado “efeito de recência”, entre outros vieses.
- **Não é necessário comparar seu trabalho com o de outros colegas.** A avaliação deve tratar da sua atuação e das situações que você vivenciou.

- **Registre também as condições de trabalho.** Sempre que possível, informe se havia condições adequadas para realizar a atividade descrita. Se houve falta de pessoal, sobrecarga, falta de equipamentos ou materiais, problemas de sistemas, falta de treinamento, dificuldades de organização do trabalho, ausência de orientações ou outras condições que dificultaram a realização da atividade, registre essas situações.
- **Diferencie dificuldade individual de problema de trabalho.** O objetivo não é retirar do trabalhador a responsabilidade por sua atuação, mas distinguir aquilo que depende de sua ação das limitações decorrentes da organização e das condições institucionais do trabalho. Se determinada atividade não pôde ser realizada adequadamente por razões que não dependiam exclusivamente de você, deixe isso registrado. A avaliação deve mostrar não apenas o que o trabalhador fez, mas também em quais condições o trabalho foi realizado.
- **Registre as responsabilidades assumidas.** Se você passou a executar atividades adicionais, assumiu tarefas, acumulou funções ou realizou atividades de maior complexidade, descreva essas situações concretamente.

Por exemplo, para a competência de Efetividade, pense em situações em que você procurou assegurar a agilidade do trabalho, em que precisou reorganizá-lo diante de uma emergência ou em que assumiu a responsabilidade por alguma atividade.

Competência: Essencial - Efetividade

Evidências:
1. Assegurar agilidade no trabalho
2. Identificar situações críticas e reorganizar e priorizar
3. Assumir a responsabilidade em seu trabalho e entregar resultados

R relate fatos/situações que embasam a sua avaliação

0 / 1000 caracteres

Exemplos:

1. “Em situações cujos fluxos ainda não estão estabelecidos, respondemos o e-mail informando o prazo e definimos um processo provisório, ao mesmo

tempo que agendamos reuniões para o estabelecimento do processo definitivo. Em uma situação desse tipo, fiquei responsável por elaborar uma proposta de estruturação do procedimento, e o novo fluxo foi organizado em 26 dias.”

2. “Na organização de um evento aberto ao público do meu setor, em 2024, ocorreu um imprevisto: uma das instituições parceiras não cumpriu sua tarefa de organizar o cerimonial. Prontamente, eu e meus colegas fizemos um roteiro, buscamos a estrutura necessária, escolhemos um apresentador, além de realizar outras tarefas, em apenas dois dias, e o evento ocorreu bem.”
3. “Atualizo o site e as redes sociais da unidade todos os dias com informações recentes e divulgações de oportunidades de bolsas, cursos e eventos. A partir de 2024, assumi a responsabilidade de garantir que as teses de graduação, mestrado e doutorado da unidade fossem divulgadas em nossas mídias digitais. Reuni-me com a seção de alunos da graduação e da pós-graduação, apresentei o projeto e estabelecemos um fluxo de trabalho que permitiu que todas as teses fossem divulgadas em nossos sites e redes sociais.”

Na autoavaliação, vale lembrar também atividades que não são necessariamente visíveis para os colegas, como responsabilidades assumidas, tarefas adicionais, conhecimentos adquiridos ou atividades que passaram a ser realizadas com maior autonomia.

Por fim, você deverá responder o que pode ser feito em seu dia a dia que possa contribuir para a aplicação mais frequente da competência no seu trabalho, bem como para o seu desenvolvimento ou manutenção quando os níveis esperados já foram atingidos.

Identifique ações em seu dia a dia que possam contribuir para a aplicação mais frequente da competência, bem como para o seu desenvolvimento ou manutenção quando os níveis esperados já foram atingidos. ⓘ

foram atingidos. Essa pergunta foca somente no que você como trabalhador pode melhorar, mas há uma série de fatores que prejudicam nosso trabalho e não estão relacionados conosco. **Recomendamos, portanto, que as condições de trabalho sejam ressaltadas**, seja teto caindo, falta de equipamentos e materiais, falta de trabalhadores, treinamento ou suporte adequado. Quanto mais trabalhadores

registrarem de forma objetiva as condições encontradas no cotidiano, mais será possível demonstrar coletivamente a realidade do trabalho na Universidade.

Exemplos:

1. “As tarefas que me são solicitadas são sempre realizadas com a maior brevidade possível, mas a ausência de planejamento institucional e a baixa antecedência de algumas demandas limitam a organização do trabalho e o tempo disponível para realizá-las com mais qualidade.”
2. “Todos os pacientes são atendidos com a maior brevidade possível, eu e meus colegas da saúde estamos sempre atendendo um paciente atrás do outro, mas as filas se formam e o atendimento demora, porque temos pouco pessoal. Com a contratação de mais servidores, poderíamos diminuir a demora do atendimento e orientar com mais atenção os residentes do hospital.”

Há também uma quarta competência, a específica, destinada a avaliar as particularidades da função que você desempenha. Essa competência pode ser administrativa, de saúde, de infraestrutura, de apoio à pesquisa, de acervo, de comunicação, de educação ou de música. O processo para respondê-la é o mesmo adotado para as competências essenciais; basta seguir as instruções acima.

Situação: Autoavaliação

Data limite para envio: 05/10/2026

Instruções: 

Resp.	Grupo	Competência
	Essencial	- Efetividade
	Essencial	- Trabalho em equipe
	Essencial	- Aprendizagem
	Específica	- Família - Administrativa
	Iniciativas de Destaque	
	Nível de complexidade	- S1 - Administrativa

 + Responder  Pendências  Relatório  Síntese  Plano

Por fim, existem as iniciativas de destaque, nas quais você pode relatar outras atuações que realizou no trabalho e não pôde citar anteriormente. Aproveite o

espaço para relatar situações de trabalho que sejam muito positivas para você ou que ultrapassem sua função, lembrando sempre de destacar as condições de trabalho.

Situação: Autoavaliação
Data limite para envio: 05/10/2026
Instruções: ⓘ

Resp.	Grupo	Competência
	Essencial	- Efetividade
	Essencial	- Trabalho em equipe
	Essencial	- Aprendizagem
	Específica	- Família - Administrativa
	Iniciativas de Destaque	
	Nível de complexidade	- S1 - Administrativa

+ Responder Pendências Relatório Síntese Plano

Iniciativas de Destaque

Indique as iniciativas que diferenciaram a sua atuação profissional no período, relatando quais foram as suas contribuições/resultados

- -
 -
 -
 -
- 0 / 500 caracteres

Avaliação por pares

Além da autoavaliação, o processo prevê uma avaliação por pares a ser realizada entre os dias 6 e 11 de outubro. Cada um poderá avaliar colegas, o que será muito importante para que a avaliação de cada servidor não fique restrita à chefia. Então, dedique-se a fazer uma avaliação detalhada e positiva de cada colega de trabalho.

Ao avaliar um colega, utilize os mesmos critérios da sua autoavaliação. Baseie-se em situações que você observou diretamente, evitando avaliações fundamentadas em comentários de terceiros ou em impressões genéricas. A avaliação por pares é necessariamente parcial, pois nenhum colega acompanha a totalidade das

atividades desempenhadas pelo outro. Por isso, a ausência de observação sobre determinada competência não deve ser interpretada como ausência dessa competência.

Registre situações concretas que você efetivamente presenciou, o contexto em que elas ocorreram e as condições de trabalho que a pessoa enfrenta diariamente. Avalie práticas e situações de trabalho, e não traços de personalidade.

Valorize seus colegas de trabalho e não faça comparações consigo mesmo nem com outros colegas. Somos companheiros de uma mesma categoria.

Na avaliação de pares, procure relacionar a situação observada ao nível de complexidade e à competência que ela demonstra. Por exemplo: autonomia para resolver uma situação, orientação a colegas, domínio técnico, articulação com outras áreas ou contribuição para melhorar um processo.

Isso ajuda o avaliador a sair de uma avaliação genérica como:

“Fulano é muito competente e ajuda todo mundo.”

e chegar a algo como:

“Em determinada situação, observei que Fulano assumiu a organização da atividade, reorganizou as tarefas e orientou os colegas para que o prazo fosse cumprido.”

Unidade dos Trabalhadores da USP

A avaliação de desempenho não pode ser dissociada das condições concretas em que o trabalho é realizado. Falta de pessoal, infraestrutura inadequada, ausência de equipamentos e materiais, insuficiência de treinamento, problemas de organização do trabalho e de suporte institucional interferem diretamente na capacidade dos servidores de desenvolver suas atividades e precisam ser considerados no processo avaliativo.

Por isso, é importante que a avaliação individual não contribua para transformar problemas coletivos e institucionais em responsabilidades exclusivamente individuais. Registrar de forma objetiva o trabalho efetivamente realizado, as responsabilidades assumidas, as atividades de maior complexidade e também as

condições em que esse trabalho foi desenvolvido é uma forma de tornar visível a realidade cotidiana da Universidade.

Ao preencher nossas avaliações e avaliar nossos colegas, devemos valorizar o trabalho realizado, reconhecer as contribuições de cada servidor e registrar, sempre que pertinente, os limites e dificuldades impostos pelas condições de trabalho. Uma avaliação capaz de contribuir efetivamente para o desenvolvimento institucional precisa considerar não apenas o desempenho individual, mas também os processos de trabalho, as responsabilidades da Universidade e as condições necessárias para que os servidores possam desempenhar adequadamente suas funções.