

CARTILHA DE GESTORES - SISEMA

Gestão de Pessoas

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMAD

Marília Carvalho de Melo
Secretária

Subsecretaria de Tecnologia, Administração e Finanças- SUTAF

Ana Carolina Miranda Lopes de Almeida
Subsecretária

Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – SGDP

Renato Alves Pereira
Superintendente

Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DIDP

Flávia Danielle Mendes
Diretora

COORDENAÇÃO

Flávia Danielle Mendes

ELABORAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Celeste do Carmo Coti

Equipe Técnica:

Colaboradores

Carolina Silveira Magalhães
Ludmila Tatiane Pereira Diniz
Priscilla Gabrielle Mendes Neves Sily
Silvio Henrique Ávila de Souza

Projeto gráfico e capa

Ilustrações

Celeste do Carmo Coti

Imagens/ícones

Freepik.com
Flaticon.com

Caro(a) Gestor(a),

A Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – SGDP, por meio da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DIDP, com objetivo de apoiar sua atuação gerencial e profissional no desempenho de suas funções, elaborou esta cartilha com informações e esclarecimentos sobre os aspectos relevantes que envolvem todo o processo de Avaliação de Desempenho no Sistema Estadual de Meio Ambiente - Sisema. Tendo em vista que a Administração Pública Estadual de Minas Gerais definiu - mediante legislações e regulamentos específicos - metodologias, critérios e procedimentos para realização da Gestão de Desempenho de servidores e gestores que compõe o seu quadro de pessoal.

Sumário

1. <u>Gestão de Desempenho por Competências</u>	04
1.1 O ciclo da Gestão de Desempenho	04
1.2 Etapas da Gestão de Desempenho	06
1.3 O papel da chefia imediata na gestão do desempenho de servidores e equipes	08
1.4 Mas o que você precisa saber sobre Avaliação de Desempenho?	10
2. <u>O que é a Avaliação de Desempenho?</u>	12
2.1 Benefícios da Avaliação de Desempenho	12
2.2 O que é Competência?	14
2.3 O que será avaliado?	15
2.4 Quais são as Competências avaliadas?	16
2.4.1 Competências Essenciais	17
2.4.2 Competências Gerenciais	23
3. <u>Quais são as etapas da avaliação de desempenho?</u>	30
4. <u>Tipos de Avaliação de Desempenho</u>	32
4.1 Quem é avaliado?	33
4.2 Quem avalia?	34
4.2.1 Delegação de Competências	35
4.2.2 Comissão de Avaliação	36
5. <u>Documentos da Avaliação</u>	38
5.1 Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual – PGDI	38
5.2 Termo de Avaliação	40
5.3 Parecer Conclusivo – AED	42
5.4 Plano de Desenvolvimento – ADGP	43
5.5 Relatório Subsidiário – ADGP	43

6.	<u>Pedido de Reconsideração e Recurso Hierárquico</u>	44
6.1	Quais os recursos podem ser interpostos?	44
6.2	Como se processa o recurso contra avaliação de desempenho?	46
7.	<u>Comissão de Recursos</u>	50
8.	<u>Como formalizar e registrar a Avaliação de Desempenho?</u>	52
8.1	Assinatura eletrônica no Sisad	52
8.2	Ciência eletrônica no Sisad	54
9.	<u>Processos de Avaliação de Desempenho</u>	56
9.1	Avaliação de Desempenho Individual – ADI	56
9.1.1	Fluxograma do processo de ADI	58
9.2	Avaliação Especial de Desempenho – AED	60
9.2.1	Fluxograma do processo de AED	62
9.3	Avaliação de Desempenho do Gestor Público - ADGP	64
9.3.1	Fluxograma do processo de ADGP	66
10.	<u>Orientações Finais</u>	68
10.1	Dicas ao avaliador	68
10.2	Desenvolvimento	70
11.	<u>Referências</u>	72

Gestão de Desempenho por Competências

No Estado de Minas Gerais o modelo utilizado para avaliar os servidores é a **Gestão do Desempenho por Competência**. Nesse modelo a Avaliação de Desempenho é vista como uma das etapas para o desenvolvimento do servidor.

A avaliação é uma das etapas para o desenvolvimento profissional, mas apenas ela é insuficiente.

Assim, tem como objetivo reforçar os pontos fortes de cada servidor e identificar os gaps de competências para que sejam trabalhadas por meio de trilhas de desenvolvimento. Dessa forma, propiciando a melhoria do desempenho organizacional.

1.1 O ciclo da Gestão de Desempenho

Gaps de competência são as lacunas existentes entre as competências profissionais necessárias para que os servidores entreguem os resultados esperados pela instituição e, sendo assim, é essencial identificar quais dessas competências são falhas ou inexistentes em sua atuação profissional.

Para identificar os gaps de competência é preciso estar atento ao ciclo de Gestão de Desempenho que envolve o cumprimento de 4 (quatro) etapas:



1.2 Etapas da Gestão de Desempenho



1

Acordo de Desempenho

Pactuar o que se espera do servidor para aquele ano em termos de desempenho (competências), relacionado às suas entregas de trabalho.

2

Acompanhamento e Orientação

A chefia e o servidor deverão manter um diálogo aberto e constante sobre o cumprimento do acordo, corrigindo rumos quando necessário.

3

Avaliação de Desempenho

Avaliar as Competências do servidor, considerando o histórico do seu desempenho no ano.

4

Desenvolvimento e Reconhecimento

Subsidiar ações de desenvolvimento, mobilidade, reconhecimento, progressões e promoções na carreira

1.3 O papel da chefia imediata na gestão do desempenho de servidores e equipes*

O papel dos superiores é fundamental em todas as etapas da gestão, de forma mais destacada no planejamento e monitoramento de desempenho e na manutenção dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos subordinados.

Quando chefia e equipe planejam de forma conjunta, cria-se, indiretamente, o envolvimento e o comprometimento da chefia em estabelecer o que é esperado em termos de desempenho.

Assim, espera-se que as chefias passem a se comprometer, de maneira efetiva, na elaboração do plano de trabalho estabelecido para servidores e equipes que são de sua responsabilidade.

Verifica-se, portanto, que trata de papel específico dos gestores de equipes:

- Comprometer-se e envolver-se com o planejamento;
- Considerar fatores situacionais relacionados ao ambiente de trabalho do indivíduo como fator de impacto em seu desempenho;

- Acompanhar a execução de tarefas mantendo a conformidade com os padrões estabelecidos, fomentando e dando suporte à aprendizagem e à aquisição de competências, quando ajustes ao padrão forem necessários;
- Atuar para remover possíveis barreiras ou obstáculos ao desempenho;
- Estabelecer critérios de monitoramento e de avaliação;
- Assegurar comunicação contínua e divulgação de expectativas de desempenho aos subordinados;
- Atuar como orientador dos subordinados;
- Desenvolver estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão daquilo que a equipe faz;
- Explicitar, por meio de feedback aos subordinados, as razões dos resultados da avaliação realizada, em linguagem clara e compreensível, pautando-se no plano de trabalho anteriormente pactuado.

* Fonte: Texto Adaptado de Coelho Jr, F. A. (2011). *Palestra – A Gestão do Desempenho Humano no Trabalho* apud Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, Secretaria de Gestão Pública/SEGEP(2013).

1.4 Mas o que você precisa saber sobre Avaliação de Desempenho?

Você precisa compreender os objetivos deste instrumento no contexto da instituição, entender a metodologia e os critérios adotados que são a base da Avaliação de Desempenho. E além disso, atentar-se para suas etapas, procedimentos e também para cronograma anual das ações referente a este processo.



O que é a Avaliação de Desempenho?

No contexto da Administração Pública a Avaliação de Desempenho pode ser vista como:

Um processo sistemático e contínuo de acompanhamento, aferição da aptidão e da capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado, tendo em vista as responsabilidades

e atividades a ele atribuídas, bem como visa possibilitar um meio de aprendizagem que conduza ao crescimento pessoal e profissional, estimulando a reflexão e a conscientização do papel que cada um representa no contexto organizacional.



2.1 Benefícios da Avaliação de Desempenho:

Estes são alguns dos benefícios da Avaliação de Desempenho:

- Propicia um momento de diálogo entre chefia imediata e servidor, contribuindo para um melhor relacionamento entre ambos;
- É um método de alinhamento das metas individuais e institucionais;
- São identificadas ações para o desenvolvimento profissional do servidor; e
- Contribui para o princípio da eficiência na administração pública.

2.2 O que é Competência?

Ao abordar a gestão por competências, faz-se necessário compreender o conceito de competências. Em síntese, podemos entender como : conjunto de comportamentos esperados requeridos ao servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos, habilidades e atitudes em seu contexto de trabalho.



É importante compreender o conceito de competências para entender as metodologias, os critérios e os procedimentos que orientam a Avaliação de Desempenho.

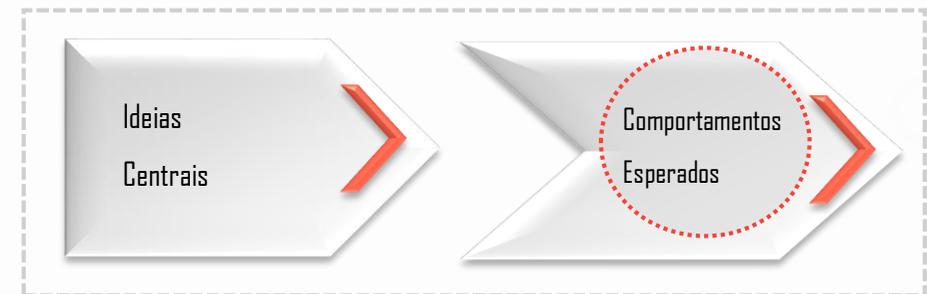
Competência



2.3 O que será avaliado?

Cada COMPETÊNCIA é formada por um conjunto de COMPORTAMENTOS ESPERADOS, identificados por IDEIAS CENTRAIS que sintetizam o conteúdo do respectivo comportamento e possuem relação direta com a essência da competência, que serão avaliados em uma escala de pontuação que varia de 0 a 100.

Competência



Os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, NÃO serão aspectos avaliados, no entanto, são importantes para que o servidor, em conjunto com sua chefia, compreenda os atributos mais relevantes para cada Competência.

2.4 Quais são as Competências avaliadas?

Destacaremos para fins da temática Avaliação de Desempenho dois tipos de competências estabelecidas para o Estado de Minas Gerais:

- competências essenciais: aquelas comuns aos servidores do Estado, a serem definidas e atualizadas considerando o planejamento estratégico e as diretrizes governamentais vigentes
- competências gerenciais: aquelas requeridas a todos os servidores ocupantes de cargo de provimento em comissão de direção e chefia, específicas para o exercício da função gerencial.

	Perfil Competências	Público Avaliado
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	Foco em Resultados Inovação Trabalho em Equipe Comprometimento Profissional Foco no Usuário Comunicação	Servidor
	Orientação para Resultados Comunicação e Compartilhamento de Informações e Conhecimentos Liderança de Equipes Gestão de Pessoas Comportamento Inovador Visão Institucional Comprometimento e Desenvolvimento Profissional	Gestor Público

Veja a seguir o detalhamento de cada competência.

2.4.1 Competência Essenciais

Foco em Resultados

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Planejamento do trabalho	Planeja o trabalho para executar suas atividades, visando utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente e atingir os objetivos propostos.
Administração do tempo	Administra o tempo durante a realização das atividades, observando a qualidade e os prazos acordados para o cumprimento das entregas.
Monitoramento das atividades	Monitora as atividades, realizando as adequações e/ou os encaminhamentos necessários
Qualidade da entrega	Realiza as atividades com qualidade, evitando o retrabalho.
Visão sistêmica	Identifica as interfaces e o impacto de suas ações no trabalho da equipe ou de outras áreas, atuando de forma integrada e colaborativa na definição de soluções.
Resiliência	Lida com os desafios e situações inesperadas, assegurando a continuidade dos trabalhos.

Inovação

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Aplicação de conhecimentos e/ou experiências	Utiliza seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento e aprimoramento do seu trabalho.
Postura crítica construtiva	Adota uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado, identificando oportunidades de melhoria.
Proposição de ideias	Propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços.
Análise de problemas	Analisa situações/problemas, por meio de ferramentas estruturadas, identificando a sua origem, causas e consequências diretas.
Solução de problemas	Implementa ações alternativas, de forma criativa e flexível, frente às dificuldades e problemas do trabalho.
Testagem e experimentação	Adota abordagens relacionadas à realização de testes e experimentos, bem como à avaliação de experiências bem sucedidas, para a implementação de soluções e melhorias.
Utilização de dados, informações e evidências	Utiliza dados, informações e evidências para auxiliar na identificação de problemas e proposição de soluções.
Abertura às mudanças	Assume postura positiva frente às mudanças que forem necessárias, auxiliando a sua implantação e favorecendo sua efetivação.

Trabalho em Equipe

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Participação ativa	Participa ativamente das discussões no trabalho, argumentando e contribuindo com críticas e/ou sugestões
Atuação colaborativa	Atua de forma colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos, se colocando à disposição e auxiliando na execução das atividades de responsabilidade da equipe.
Flexibilidade	Age de forma flexível, adaptando-se às diferentes situações de trabalho para melhor desempenho da equipe.
Relacionamento interpessoal	Relaciona-se respeitosamente com a equipe, lidando com os conflitos e contribuindo para um ambiente de trabalho saudável.
Inclusão e respeito à diversidade	Lida de forma respeitosa e inclusiva com as diversidades de interesses, opiniões e características individuais no ambiente de trabalho.
Desenvolvimento de equipe	Compartilha informações e aprendizados, contribuindo para a ampliação dos conhecimentos da equipe e evitando a interrupção das atividades
Empatia	Compreende as necessidades e limitações individuais e as perspectivas das situações de trabalho vivenciadas, sem julgamentos desnecessários.

Comprometimento Profissional

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Comprometimento e responsabilidade	Compromete-se com o desenvolvimento dos trabalhos, de forma responsável e alinhada aos propósitos institucionais.
Autocrítica	Analisa suas atitudes de forma crítica, sendo capaz de identificar e corrigir os eventuais erros cometidos, para melhoria da sua atuação profissional e das relações de trabalho.
Proatividade	Atua de forma proativa, antecipando-se às demandas e/ou problemas futuros relacionados ao seu trabalho.
Aprimoramento profissional	Aprimora-se profissionalmente por iniciativa própria ou da instituição, aplicando os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de suas atividades.
Autocontrole	Possui atitudes e respostas emocionais equilibradas frente às situações adversas, mesmo sob pressão.

Foco no Usuário

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Identificação de necessidades	Identifica e compreende as necessidades dos usuários, considerando o contexto no qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.
Proposição de soluções	Apresenta e/ou implementa soluções tempestivas e de qualidade, considerando as necessidades e especificidades do usuário.
Trato com o usuário	Atende o usuário com cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações
Compromisso e disponibilidade com o usuário	É acessível ao usuário, atendendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.
Simplificação de procedimentos e da forma de atendimento	Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.

Comunicação

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Comunicação verbal	Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas para o receptor.
Comunicação escrita	Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.
Adaptação da comunicação	Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e necessidades do público-alvo, de forma flexível e criativa, utilizando-se de ferramentas de trabalho que possam ampliar a efetividade da comunicação.
Escuta ativa	Escuta ativamente as partes envolvidas na comunicação, de forma concentrada, respeitosa e empática, sem interrupções ou julgamentos
Segurança da informação	Mantém a discrição e o sigilo diante das situações de trabalho em que as informações devem ser preservadas
Registro e disponibilização de dados, informações e conhecimentos	Registra e disponibiliza dados, informações e conhecimentos, de maneira organizada e didática, facilitando o acesso aos demais interessados.
Consolidação e análise de dados	Consolida e/ou analisa os dados referentes ao trabalho, gerando informações estruturadas para subsidiar a tomada de decisão.

2.4.2 Competência Gerenciais

Orientação para Resultados

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Pactuação de metas	Atua de forma ativa na definição de metas factíveis, desafiadoras e mensuráveis para sua unidade, alinhadas aos objetivos institucionais.
Planejamento das ações	Planeja o trabalho da sua unidade, definindo as diretrizes para a implementação das ações e alocando os recursos disponíveis de forma eficiente.
Monitoramento de ações e metas	Monitora as ações e as metas sob sua responsabilidade, orientando periodicamente a equipe e realizando adequações sempre que necessário.
Qualidade e Tempestividade da entrega	Desenvolve o trabalho, atentando-se aos prazos estabelecidos e à qualidade das entregas.
Avaliação dos Resultados	Avalia os resultados gerados pela sua unidade, identificando pontos críticos e lições aprendidas a serem consideradas na melhoria contínua dos trabalhos.

Comunicação e Compartilhamento de Informações e Conhecimentos

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Comunicação verbal e escrita	Comunica-se de forma clara e objetiva, adaptando a linguagem de acordo com o público-alvo e certificando-se de que as mensagens foram compreendidas.
Escuta ativa	Escuta ativamente as partes envolvidas na comunicação, de forma concentrada, respeitosa e empática, sem julgamentos e interrupções desnecessárias.
Compartilhamento de informações e conhecimentos	Compartilha informações e conhecimentos nas situações de trabalho, promovendo o alinhamento e a troca de experiências.
Gestão de informações e conhecimentos	Gerencia a organização das informações e dos conhecimentos produzidos em sua unidade, garantindo que os processos e as melhores práticas adotadas estejam registradas para a continuidade dos trabalhos
Segurança da informação	Mantém a discrição e o sigilo diante das situações de trabalho em que as informações devem ser preservadas

Liderança de Equipes

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Engajamento da equipe	Estimula a cooperação e participação da equipe no desenvolvimento dos trabalhos, evidenciando a importância da contribuição de cada um, a fim de gerar o engajamento dos servidores
Delegação de atividades e autonomia da equipe	Delega as atividades, repassando de forma clara as orientações necessárias, e incentiva a atuação autônoma e proativa, considerando o nível de maturidade de cada membro da equipe
Empatia	Compreende as necessidades e características individuais dos membros da equipe, de forma respeitosa e sem julgamentos desnecessários.

Gestão de Pessoas

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Alocação dos membros de equipe	Aloca os membros da equipe nas atividades da unidade, considerando pontos fortes e competências individuais
Feedback contínuo	Fornecer feedback periódico aos membros de sua equipe, de forma respeitosa e empática, identificando seus pontos fortes e pontos de melhoria e apontando oportunidades para o desenvolvimento.
Reconhecimento e valorização da equipe	Reconhece e valoriza os membros da equipe, utilizando-se dos recursos disponíveis e considerando as motivações e propósitos individuais, bem como a qualidade das entregas e o comprometimento apresentado.
Administração de conflitos interpessoais	Administra conflitos interpessoais, com impessoalidade e flexibilidade, propiciando um ambiente de trabalho saudável.

Comportamento Inovador

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Incentivo à cultura de inovação	Assume postura positiva frente às mudanças e cria espaços que estimulem a proposição de ideias e aplicação de boas práticas nas situações de trabalho, fomentando a cultura de inovação.
Solução baseada em dados e evidências	Analisa problemas e propõe soluções, de forma crítica, com base em dados, informações e evidências.
Aprimoramento dos processos de trabalho	Atua no aprimoramento dos processos de trabalho, utilizando-se de seus conhecimentos e experiências e adotando uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado.

Visão Institucional

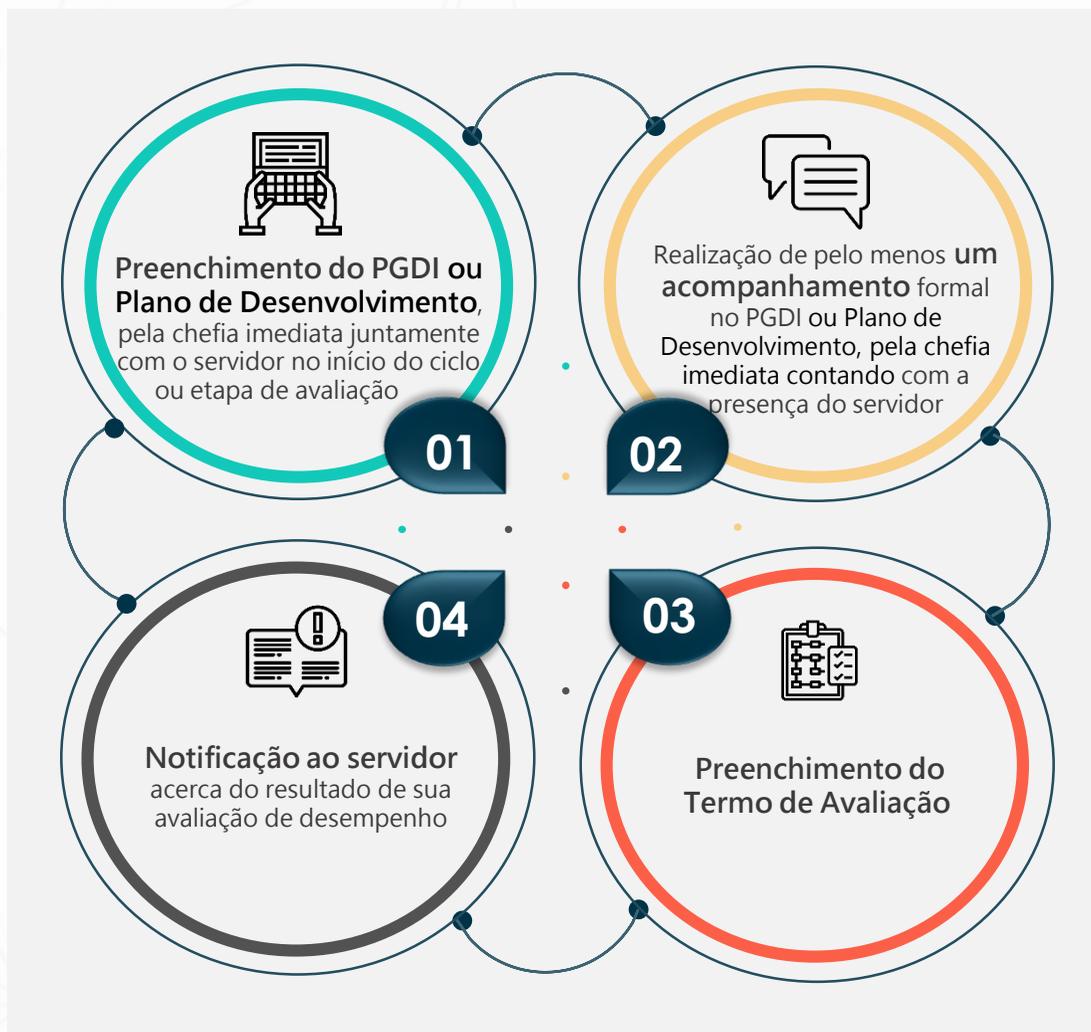
Ideias centrais	Comportamentos esperados
Dinâmica Institucional	Compreende a dinâmica institucional da administração pública, sua forma de organização e especificidades, bem como as atribuições das áreas e/ou instituições
Diálogo e articulação institucional	Estabelece o diálogo e a articulação com outras áreas e/ou instituições, identificando oportunidades e atores estratégicos para o desenvolvimento de ações integradas e solução de demandas.
Atuação estratégica	Atua de forma alinhada à estratégia da organização, disseminando os valores e as prioridades institucionais, na condução das ações e nas relações de trabalho.

Comprometimento e Desenvolvimento Profissional

Ideias centrais	Comportamentos esperados
Conhecimento técnico e gerencial	Aprimora-se em relação aos conhecimentos técnicos e gerenciais relevantes para a sua atuação, aplicando-os na condução dos trabalhos e sendo capaz de identificar pontos de melhoria em seu desenvolvimento.
Resiliência e autocontrole	É tolerante e flexível nas adversidades e nos processos de mudanças, sabendo lidar com a pressão, apresentado respostas emocionais equilibradas e repassando diretrizes claras aos envolvidos.
Tomada de decisão	Toma decisões, de forma crítica, com base em dados, informações e fatos, avaliando alternativas possíveis e seus impactos, sendo capaz de rever posturas e decisões
Postura coerente	Adota postura coerente entre discurso e ação, gerando confiança, respeito e reconhecimento dos subordinados, pares, superiores e usuários
Incentivo à prática de feedback	Incentiva ativamente a prática de feedback nas relações de trabalho, de forma imparcial e respeitosa, contribuindo para o desenvolvimento individual e coletivo

Quais são as etapas da avaliação de desempenho?

O processo de avaliação de desempenho basicamente segue uma ordem cronológica anual e compreende as seguintes etapas:



01 Preenchimento do Plano de desenvolvimento individual - PGDI ou do Plano de Desenvolvimento

Momento em que a chefia imediata deverá acordar junto ao servidor as metas e entregas a serem realizadas por ele durante o período avaliatório, bem como propor ações de desenvolvimento, baseado nos perfis de competências, por meio do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI).

Na Avaliação de Desempenho do Gestor não existe PGDI, e sim o Plano de Desenvolvimento, sendo opcional para os Gestores Públicos que estiverem em exercício nos níveis hierárquicos de primeiro e segundo escalão.

04 Notificação do Servidor

A partir dos resultados da avaliação de desempenho, o servidor receberá novamente feedback acerca de seu desempenho durante toda a etapa de avaliação.

A chefia imediata realizará o registro no Sistema de Avaliação de Desempenho - SISAD para notificação do servidor e conclusão do processo avaliatório.

02 Acompanhamentos PGDI ou Plano de Desenvolvimento

Durante o período avaliatório, são previstos no mínimo um acompanhamento, em que a chefia imediata deve verificar se as entregas acordadas (produtos, projetos, etc.) e as ações de desenvolvimento propostas foram realizadas pelo servidor.

Esse diálogo deve ocorrer por meio de *feedbacks*, visando à melhoria do desempenho pessoal e profissional do servidor, com o devido registro no PGDI ou no Plano de Desenvolvimento para subsidiar o preenchimento da Avaliação de Desempenho ao final do processo.

03 Preenchimento do Termo de Avaliação

Momento ao final do período avaliatório em que acontecerá a mensuração e avaliação das entregas realizadas, bem como a evolução das competências exigidas ao servidor ou gestor, por meio do preenchimento do Termo de Avaliação.

Na avaliação do servidor atuam a chefia imediata ou Comissão de Avaliação de Desempenho.

Na avaliação do gestor, além da chefia, participam da avaliação membros da equipe e o próprio gestor (autoavaliação).

No estado de Minas Gerais são realizadas três tipos de Avaliação de Desempenho, sendo:

- Avaliação Especial de Desempenho - AED
- Avaliação de Desempenho Individual - ADI
- Avaliação de Desempenho do Gestor Público - ADGP

É importante que o Gestor identifique quem são os membros da sua equipe, qual o cargo cada um ocupa e a partir daí verifique qual tipo de avaliação deve ser realizada.

Nessas modalidades de avaliação devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Público avaliado
- Quem avalia?
- E os Instrumentos de Avaliação - IA

4.1 Quem é avaliado?

Servidores

- servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo em período de estágio probatório mesmo que estejam em exercício de cargo de provimento em comissão ou de função de confiança.
- servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo.
- servidores detentores de função pública.
- servidores efetivos ocupantes de cargo de provimento em comissão ou função gratificada com natureza de assessoramento.
- ocupantes exclusivamente de cargo de provimento em comissão com natureza de assessoramento (recrutamento amplo).

Tipo de avaliação

Avaliação Especial de Desempenho - AED

Avaliação de Desempenho Individual - ADI

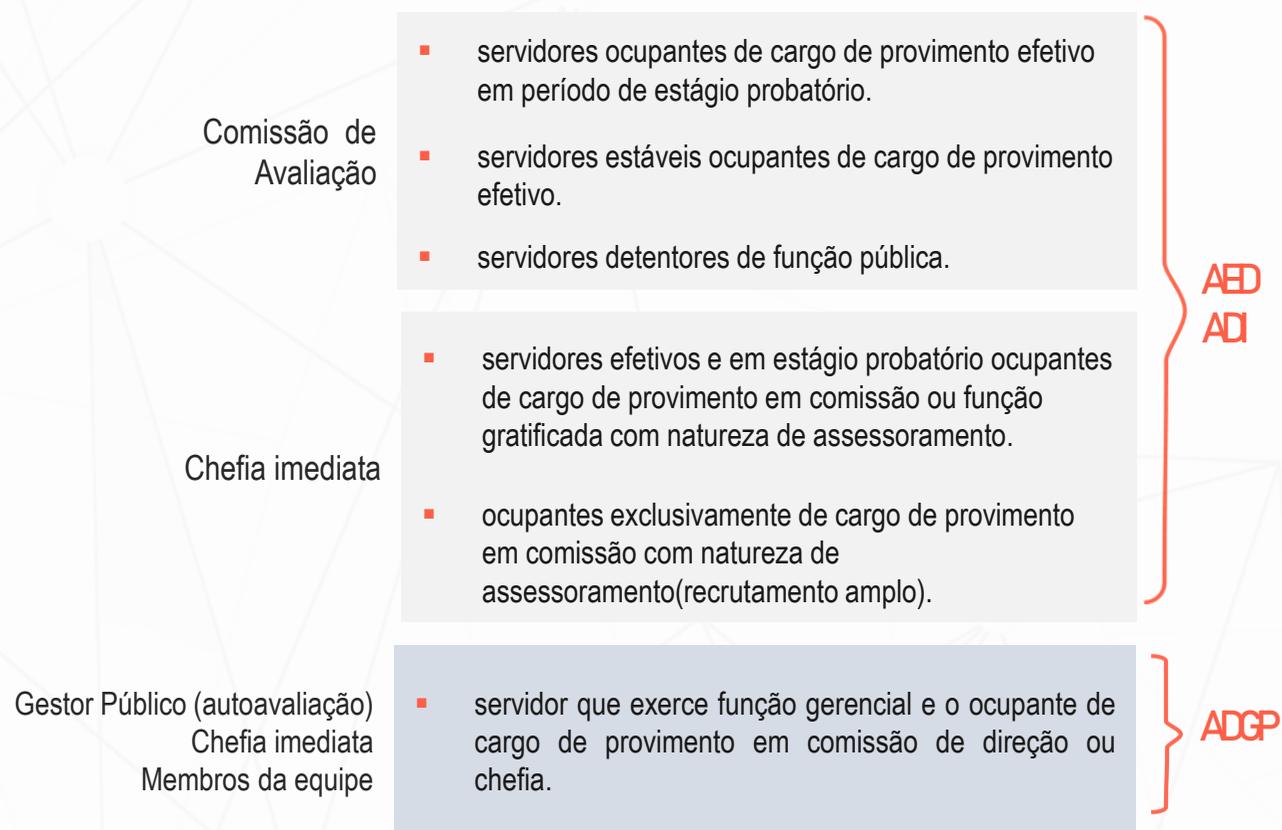
Gestores

- servidor que exerce formalmente função gerencial e o ocupante de cargo de provimento em comissão de direção ou chefia.

Avaliação de Desempenho do Gestor Público - ADGP

4.2 Quem avalia?

Para cada público deverá ser considerado os seguintes avaliadores:



❑ Considera-se chefia imediata, o responsável pela unidade de exercício do servidor ou aquele a quem for atribuída delegação de competência, formalmente, pela autoridade máxima do órgão ou entidade.

❑ Membros da equipe são sorteados pelo Sistema de Avaliação de Desempenho – Sisad.

4.2.1 Delegação de Competências

Os Decretos nº 44559, de 29 de junho de 2007 ,nº 45851, de 28 de dezembro de 2011 e nº 44986, de 19 de dezembro de 2008, que regulamentam a Avaliação de Desempenho (ADI, AED e ADGP), permitem, caso seja necessário, a delegação de competência da chefia para fins de avaliação para outro servidor que não seja a Chefia Imediata.

A delegação de competência é uma alternativa importante para o bom andamento do processo, quando a chefia, por algum motivo, não pode fazê-lo. Lembramos que o servidor a quem for delegada a função de avaliar, deverá acompanhar o processo em sua totalidade, desde a elaboração do PGDI, os acompanhamentos e, por fim, a realização da avaliação propriamente dita, juntamente com o membro da comissão de avaliação.

4.2.2 Comissão de Avaliação

É a Comissão criada para atuar no processo de Avaliação de Desempenho Individual – ADI e Avaliação Especial de Desempenho – AED no âmbito do SISEMA.

1. Para que serve?

A Comissão de Avaliação de Desempenho tem como objetivo realizar em conjunto com a chefia imediata a avaliação de todos os servidores que ocupam apenas cargo de provimento efetivo (ADI,ADE) ou função pública das respectivas unidades que os representa. Apenas os servidores ocupantes de cargo efetivo ou detentores de função pública em exercício no SISEMA são avaliados pela Comissão.

2. Quem compõe a comissão?

- Obrigatoriamente a chefia imediata;
- e pelo menos um membro indicado pelos servidores.



3. Qual a duração do mandato?

O mandato será correspondente a dois períodos avaliatórios, podendo ser renovado por até dois períodos.

4. Quais são os pré-requisitos para compor a Comissão?

Para fins de composição da Comissão de Avaliação, deverá ser observada, no mínimo, uma das seguintes regras*:

- a escolaridade exigida para o nível de ingresso na carreira do servidor que vai compor a Comissão de Avaliação deverá ser igual ou superior àquela exigida para o nível de ingresso na carreira do servidor avaliado; ou
- o nível de escolaridade do servidor que vai compor as referidas Comissões deverá ser igual ou superior ao do servidor avaliado; ou
- o posicionamento na estrutura organizacional do servidor que vai compor a Comissão de Avaliação deverá ser igual ou superior ao do servidor avaliado.

* Estas regras não se aplicam à chefia imediata do servidor avaliado.

Os membros da Comissão devem estar em exercício no mesmo órgão ou entidade do servidor avaliado, preferencialmente, pelo período mínimo de um ano.

05 Documentos da Avaliação

Para formalizar a Avaliação de Desempenho o avaliador deverá preencher os seguintes documentos da Avaliação, de acordo com o tipo de avaliação, conforme descrito no quadro abaixo:

Tipo de Avaliação	Documentos da avaliação
Avaliação Especial de Desempenho - AED	<ul style="list-style-type: none">▪ Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI▪ Termo de Avaliação▪ Parecer Conclusivo
Avaliação Desempenho Individual - ADI	<ul style="list-style-type: none">▪ Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI▪ Termo de Avaliação
Avaliação de Desempenho do Gestor Público - ADGP	<ul style="list-style-type: none">▪ Plano de Desenvolvimento (opcional 1º e 2º escalão)▪ Termo de Avaliação▪ Relatório Subsidiário, em caso de movimentação do Gestor Público ou alteração de sua Chefia Imediata

5.1 Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual - PGDI

O PGDI é um instrumento utilizado na Avaliação Especial de Desempenho - AED e na Avaliação de Desempenho Individual – ADI, que norteia o processo de Avaliação de Desempenho, pois permite o alinhamento de expectativas, o incentivo ao desenvolvimento e aprimoramento profissional,

bem como o fornecimento de feedback, na relação entre chefias e servidores, durante o ciclo avaliatório.

A elaboração do PGDI consiste em:

- ❑ escolher as competências essenciais e os respectivos comportamentos esperados, que possuem relação com as atividades exercidas pelo servidor;
- ❑ identificar a situação inicial do servidor quanto ao nível de desenvolvimento apresentado por ele em relação ao comportamento esperado escolhido, com base na escala do termo de avaliação;
- ❑ indicar as ações de desenvolvimento que devem ser realizadas pelo servidor, para o seu aprimoramento em relação às competências essenciais e aos comportamentos esperados escolhidos;
- ❑ descrever as principais entregas a serem cumpridas pelo servidor, que possuem relação com as competências essenciais e os comportamentos esperados escolhidos.

A chefia imediata e o servidor deverão escolher, no mínimo, quatro competências, e, no mínimo, dez comportamentos esperados, não havendo número máximo para a escolha.

5.2 Termo de Avaliação

Ao final do período avaliatório, servidores e gestores são avaliados de acordo com o perfil de competências requeridas. O Termo de Avaliação, portanto, conterà a metodologia e o perfil de competências essenciais e gerenciais, conforme quadro abaixo:

Perfil Competências	Público Avaliado
Foco em Resultados Inovação Trabalho em Equipe Comprometimento Profissional Foco no Usuário Comunicação	Servidor
Orientação para Resultados Comunicação e Compartilhamento de Informações e Conhecimentos Liderança de Equipes Gestão de Pessoas Comportamento Inovador Visão Institucional Comprometimento e Desenvolvimento Profissional	Gestor Público

Preenchimento do Termo avaliação e Pontuação

O formulário Termo de Avaliação será preenchido com base nas informações contidas no PGDI e a pontuação se dará da seguinte forma:

- Cada “comportamento esperado” receberá uma nota de 0 a 100 pontos, de acordo com os conceitos da escala de avaliação.
- A nota final da Avaliação de Desempenho por Competências do servidor será resultante da média aritmética das pontuações atribuídas aos comportamentos esperados, escolhidos previamente no PGDI.

ADI
AED

O Termo de Avaliação será preenchido e terá a pontuação máxima de cem pontos, distribuídos da seguinte forma:

- chefia imediata do Gestor Público avaliado (50%);
- pelo próprio Gestor Público, por meio da autoavaliação (25%); e
- por servidores que compõem a equipe coordenada pelo Gestor Público avaliado (25%).

ADGP

- O Gestor Público avaliado que não tiver equipe sob sua coordenação será avaliado pela chefia imediata (70%) e fará a autoavaliação (30%).

5.3 Parecer Conclusivo - AED

O Parecer Conclusivo será elaborado pela Comissão de AED ao término da última etapa, devendo ser fundamentado e conter o registro do conceito obtido pelo servidor, que são os seguintes:

- ❑ apto, quando o servidor obtiver o mínimo de sessenta por cento de aproveitamento na média do somatório dos pontos obtidos em todas as etapas de AED;
- ❑ inapto, quando o servidor não atender o mínimo de aproveitamento dos pontos em todas as etapas de AED;
- ❑ frequente, quando o servidor obtiver o mínimo de noventa e cinco por cento de frequência em cada etapa de AED e também ao final do período de estágio probatório;
- ❑ infrequente, quando o servidor não obtiver o mínimo de noventa e cinco por cento de frequência em cada etapa de AED e também ao final do período de estágio probatório.

❑ servidor que cumprir o período de estágio probatório e obtiver os conceitos apto e frequente será considerado estável.

5.4 Plano de Desenvolvimento- ADGP

O Plano de Desenvolvimento, tem como objetivo promover o planejamento e o acompanhamento de ações de desenvolvimento para o Gestor Público.

Seu preenchimento pela chefia imediata do Gestor Público deverá se basear no perfil de competências gerenciais requerido, considerando as funções relacionadas à coordenação de programas, projetos e ações, bem como à gestão das equipes de trabalho.

O preenchimento do Plano de Desenvolvimento será opcional para os Gestores Públicos que estiverem em exercício nos níveis hierárquicos de primeiro e segundo escalão da Semad, Feam, IEF e Igam.

5.5 Relatório Subsidiário - ADGP

Nos casos em que houver movimentação ou alteração da chefia imediata do gestor ao longo do período avaliatório, deverá ser elaborado o Relatório Subsidiário, contendo informações que contribuirão para o preenchimento do Termo de Avaliação.

Pedido de Reconsideração e Recurso Hierárquico na AED, ADI E ADGP

6.1 Quais recursos podem ser interpostos pelo servidor?

Os Decretos Estaduais nº 44.559/2007(ADI), nº 45.851/2011(AED) e 44.986/2008(ADGP) concedem ao servidor e gestor público o direito a duas instâncias recursais em caso de discordância dos resultados da avaliação: Pedido de Reconsideração e Recurso Hierárquico.



RECURSO

PEDIDO DE RECONSIDERAÇÃO

Quem solicita

servidores em AED/ADI

gestores em ADGP

Encaminhado para

- a quem avaliou o servidor (comissão de avaliação ou a chefia imediata), em até 10 (dez) dias contados da ciência do servidor no Sisad.

- apenas à chefia imediata, em até 10 (dez) dias contados da ciência do servidor no Sisad.

servidores em AED

- à chefia imediatamente superior à chefia imediata do servidor em até 10 (dez) dias contados a partir da data da ciência do servidor no Sisad do resultado do pedido de reconsideração.

- à autoridade máxima do órgão contra a decisão do pedido de reconsideração em até 10 (dez) dias contados a partir da data da ciência do servidor no Sisad do resultado do pedido de reconsideração.

servidores em ADI

- à autoridade máxima do órgão ou entidade em que o Gestor Público estiver em exercício, em até 10 (dez) dias, contados a partir da a partir da data da ciência pelo servidor no Sisad do resultado do pedido de reconsideração.

gestores em ADGP

RECURSO HIERÁRQUICO

RECURSO HIERÁQUICO CONTRA PARECER CONCLUSIVO

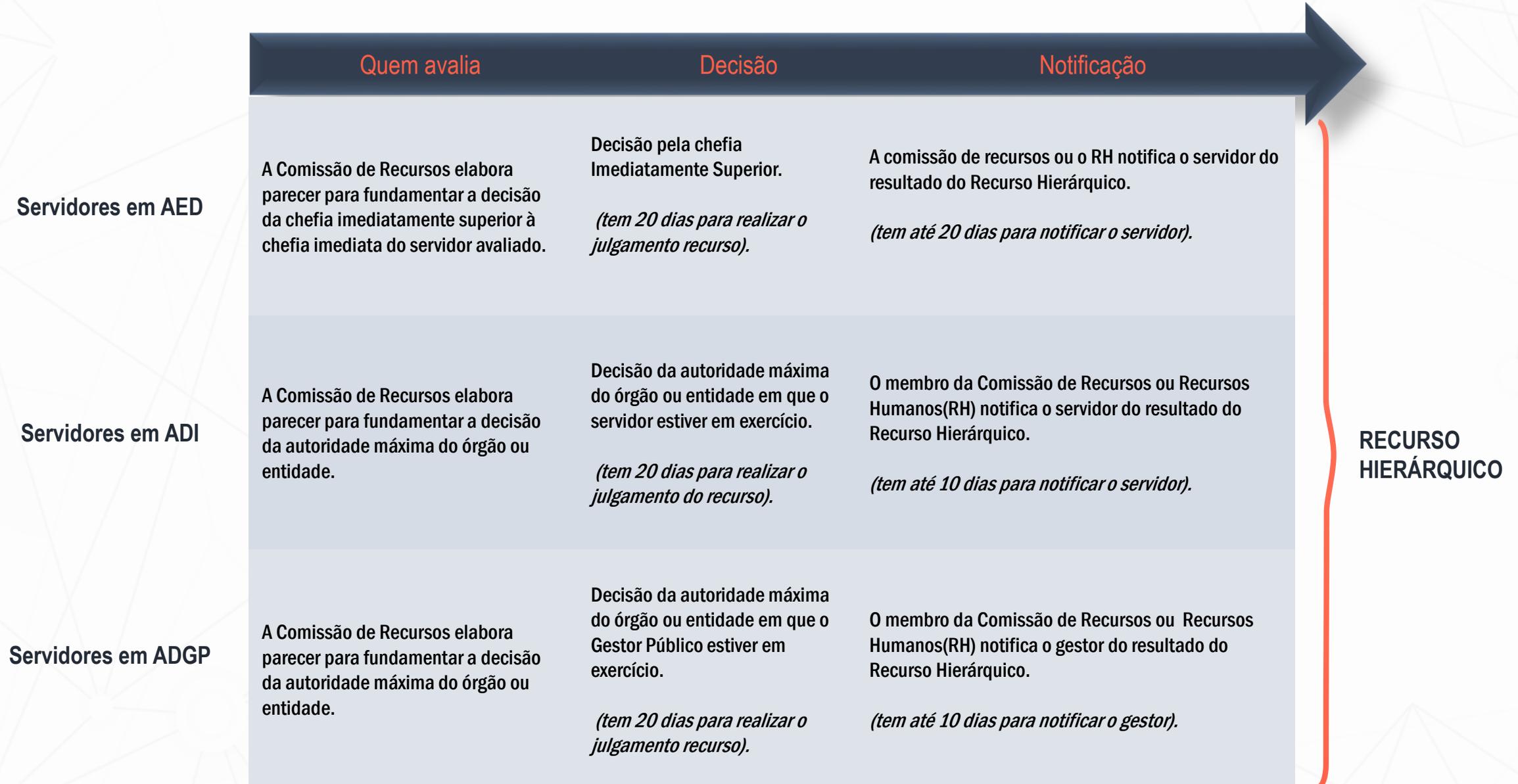
servidores em AED

- à autoridade máxima do órgão em até 10 (dez) dias contados da ciência do resultado do parecer conclusivo no Sisad.

6.2 Como se processa o recurso contra a avaliação de desempenho?

	Quem avalia	Decisão	Notificação
Servidores em AED	<p>A chefia imediata junto com o membro da comissão de avaliação presente na avaliação do servidor.</p> <p>(A chefia imediata é membro permanente da comissão de avaliação).</p>	<p>A chefia imediata ou a comissão de avaliação defere ou indefere o pedido.</p> <p><i>(A chefia tem 20 dias para julgar o pedido).</i></p>	<p>A chefia imediata ou a comissão de avaliação notifica o servidor do resultado do pedido.</p> <p><i>(A chefia tem 20 dias para notificar o servidor).</i></p>
Servidores em ADI	<p>A chefia imediata junto com o membro da comissão de avaliação presente na avaliação do servidor.</p> <p>(A chefia imediata é membro permanente da comissão de avaliação).</p>	<p>A chefia imediata ou a comissão de avaliação defere ou indefere o pedido.</p> <p><i>(A chefia tem 10 dias para julgar o pedido).</i></p>	<p>A chefia imediata ou a comissão de avaliação notifica o servidor do resultado do pedido.</p> <p><i>(A chefia tem 10 dias para notificar o servidor).</i></p>
Servidores em ADGP	<p>Somente a chefia imediata. O gestor público só pode recorrer da nota da chefia imediata.</p>	<p>A chefia imediata defere ou indefere o pedido.</p> <p><i>(A chefia tem 10 dias para julgar o pedido).</i></p>	<p><i>(A chefia imediata tem 10 dias para notificar o gestor público).</i></p>

PEDIDO DE RECONSIDERAÇÃO



Os membros da Comissão de Recursos serão indicados pelos dirigentes máximos de cada órgão ou entidade, sendo constituída uma Comissão de Recursos para a SEMAD, uma para FEAM, uma para o IEF e uma para o IGAM.

A Comissão de Recursos será composta por três servidores - dois membros titulares e um membro suplente - estáveis, ocupantes de cargo efetivo ou detentores de função pública, em exercício no mesmo órgão ou entidade do servidor avaliado, preferencialmente, pelo período mínimo de um ano, para fins de análise do recurso hierárquico interposto podendo ser prorrogada, caso seja necessário.

O membro da Comissão de Recursos não poderá julgar o recurso interposto por ele próprio ou por servidor:

- que ele tenha avaliado; ou
- que seja seu cônjuge, parente consanguíneo ou afim, em linha reta ou na colateral, até o terceiro grau na forma da legislação vigente.

Nestes casos o membro da Comissão de Recursos deverá ser substituído pelo suplente.



Os trabalhos da Comissão de Recursos somente serão realizados quando estiverem presentes, no mínimo, a maioria absoluta dos membros que a compõe.

Como formalizar e registrar a Avaliação de Desempenho?

A Avaliação de Desempenho deve ser formalizada por meio de registro de todas as informações referente ao tema no Sistema de Avaliação de Desempenho - Sisad.

O Sisad é um sistema eletrônico com informações da avaliação dos servidores públicos efetivos ou que ocupam cargos Comissionados do Estado de Minas Gerais.

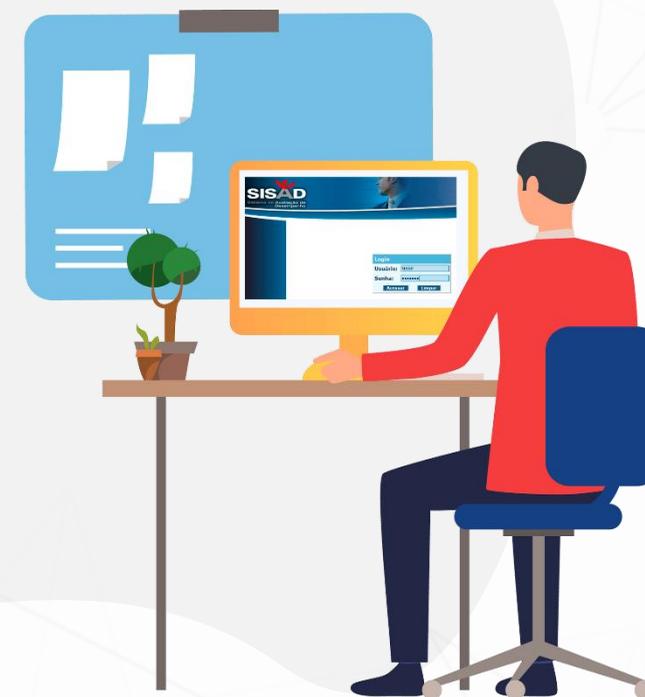
No Sisad, as chefias imediatas preenchem ou importam os documentos que compõem o processo durante o ciclo avaliativo e o próprio servidor acessa para acompanhar a sua avaliação de acordo com prazos dos documentos.

8.1 Assinatura eletrônica no Sisad

Assinatura eletrônica é o procedimento necessário para verificação da autoria e da integridade dos documentos importados ou criados no SISAD.

A assinatura eletrônica exigida aos documentos importados ou produzidos diretamente no Sisad será realizada da seguinte maneira:

- Nos documentos cujo preenchimento seja de competência apenas da chefia imediata, a assinatura será processada de forma automática pelo SISAD, a partir da inserção do documento no sistema.
- Em relação aos documentos cujo preenchimento seja de competência da Comissão de Avaliação de Desempenho, a assinatura será efetuada por cada membro presente da referida Comissão, inclusive pela chefia imediata, por meio da opção “acesso do servidor” no SISAD.



8.2 Ciência eletrônica no Sisad

A ciência eletrônica é procedimento necessário para garantir o conhecimento do servidor em relação ao cumprimento das etapas referentes ao seu processo de Avaliação de Desempenho, conforme previsto na legislação pertinente a esse processo.

O procedimento de ciência do servidor será exigido nas seguintes etapas do processo de Avaliação de Desempenho:

- **Elaboração do Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI;**
- **Acompanhamentos do PGDI;**
- **Elaboração do Plano de Desenvolvimento, específico ao processo de Avaliação de Desempenho do Gestor Público - ADGP;**
- **Notificação do resultado obtido na Avaliação de Desempenho;**
- **Notificação do conceito obtido no Parecer Conclusivo, elaborado no âmbito do processo de Avaliação Especial de Desempenho - AED;**
- **Notificação da decisão do julgamento do Pedido de Reconsideração e do recurso Hierárquico contra o resultado da avaliação de desempenho;**
- **Notificação da decisão do julgamento do Recurso Hierárquico contra o conceito obtido no Parecer Conclusivo.**



9.1 Avaliação de Desempenho Individual – ADI

1. O que é?

A Avaliação de Desempenho Individual - ADI é o processo de acompanhamento e avaliação do servidor tendo como principal objetivo aprimorar a atuação dos servidores e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria dos serviços públicos prestados.

2. Quem será avaliado?

- Servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo ainda que no exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada com natureza de assessoramento;
- Servidores detentores de função pública;
- Servidores de recrutamento amplo, desde que não ocupem cargo com natureza de chefia.

3. Quem avalia?

- Comissão de Avaliação: servidor ocupante apenas de cargo efetivo ou detentor de função pública
- Chefia imediata: servidor ocupante de cargo efetivo que estiver ocupando cargo comissionado ou exercendo função gratificada, bem como o servidor ocupante exclusivamente de cargo de provimento em comissão.

4. O perfil de competências

Serão avaliados pelo Perfil de Competências Essenciais:

- Foco em Resultados
- Inovação
- Trabalho em Equipe
- Comprometimento Profissional
- Foco no Usuário
- Comunicação

5. Quais os instrumentos de avaliação?

O processo de ADI será formalizado e instruído com os seguintes formulários obrigatórios:

- Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI
- Termo de Avaliação

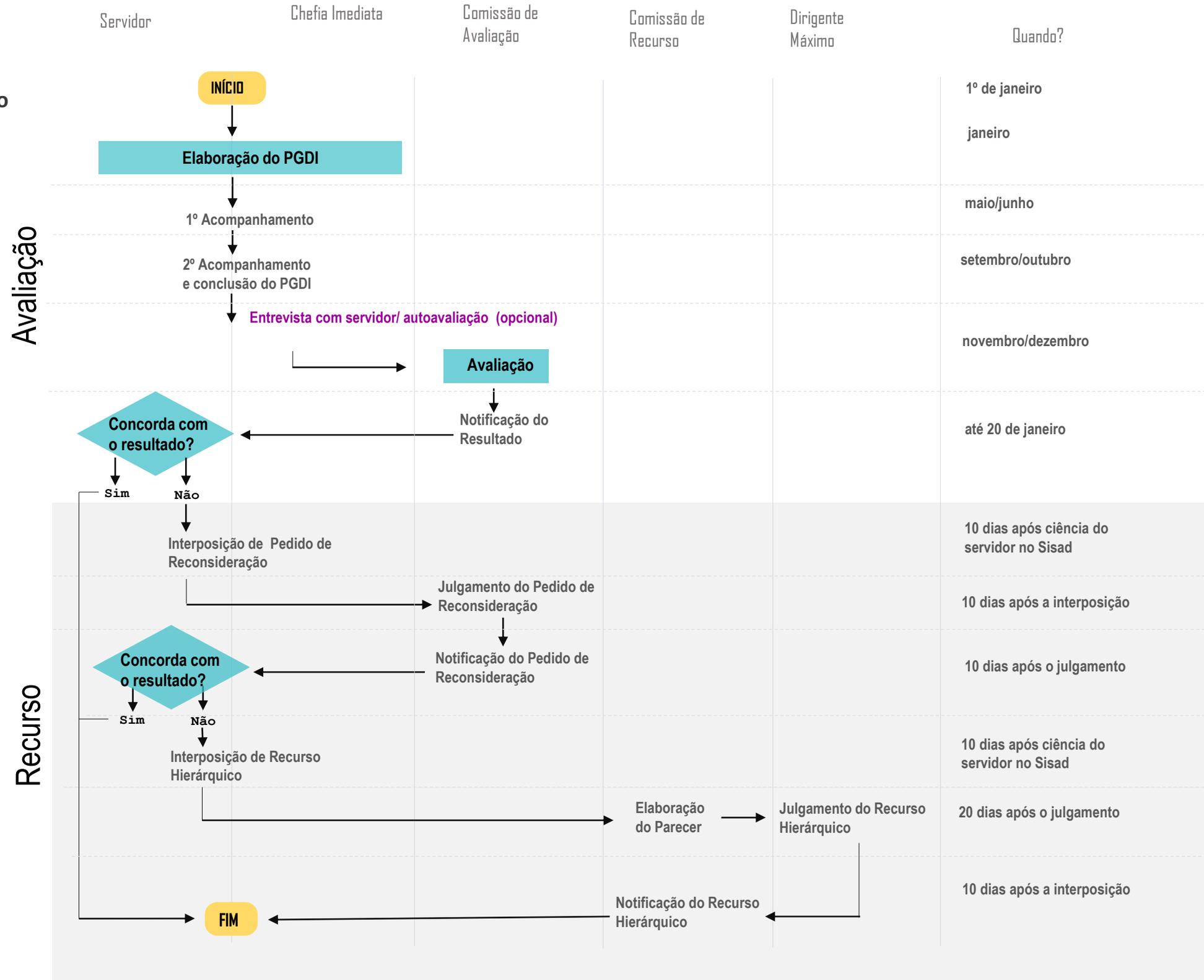
6. Quais são os requisitos para ser avaliado?

Para ser avaliado o servidor deve possuir, no mínimo, cento e cinquenta (150) dias de efetivo exercício no período avaliatório, a contagem dos dias de efetivo exercício será encerrada em 30 de novembro.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES

- Na hipótese de ocorrer transferência, relocação, cessão ou outro tipo de movimentação do servidor para outro órgão ou entidade da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo, a nova chefia imediata deverá elaborar novo PGDI que contemple as novas atividades do servidor.
- A ADI será realizada no órgão ou entidade em que o servidor estiver em exercício, ainda que seu ato de movimentação não tenha sido formalizado.

9.1.2 Fluxograma do processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI



OBSERVAÇÃO

Este fluxograma é referente aos servidores avaliados pela Comissão de Avaliação, aqueles avaliados pela chefia imediata devem interpor a Pedido de Reconsideração a própria chefia imediata, conforme legislação.

Legislações de Referência

- Decreto 44.559 de 29/07/2007
- Resolução Seplog nº 042 de 11 de junho de 2021.

9.2 Avaliação Especial de Desempenho - AED

1. O que é?

A Avaliação Especial de Desempenho-AED é o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho dos servidores em estágio probatório, que tem por objetivos:

- Apurar a aptidão do servidor para exercício do cargo para o qual foi nomeado;
- Contribuir para a implementação do princípio da eficiência na administração;
- Aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos ou entidades.

2. Quem será avaliado?

- Serão avaliados todos os servidores em período de estágio probatório, inclusive aqueles que estiverem ocupando cargo de provimento em comissão ou em exercício de função gratificada.

3. Quem avalia?

- Comissão de Avaliação: servidor ocupante apenas de cargo de provimento efetivo.
- Chefia imediata: servidor ocupante de cargo efetivo que estiver ocupando cargo comissionado ou exercendo função gratificada.

4. O perfil de competências

Serão avaliados pelo Perfil de Competências Essenciais:

- Foco em Resultados
- Inovação
- Trabalho em Equipe
- Comprometimento Profissional
- Foco no Usuário
- Comunicação

5. Quais os instrumentos de avaliação?

O processo de AED será formalizado e instruído com os seguintes formulários obrigatórios:

- Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI
- Termo de Avaliação
- Parecer Conclusivo (será elaborado pela Comissão de AED ao término da última etapa)

6. Quais são os requisitos para ser avaliado?

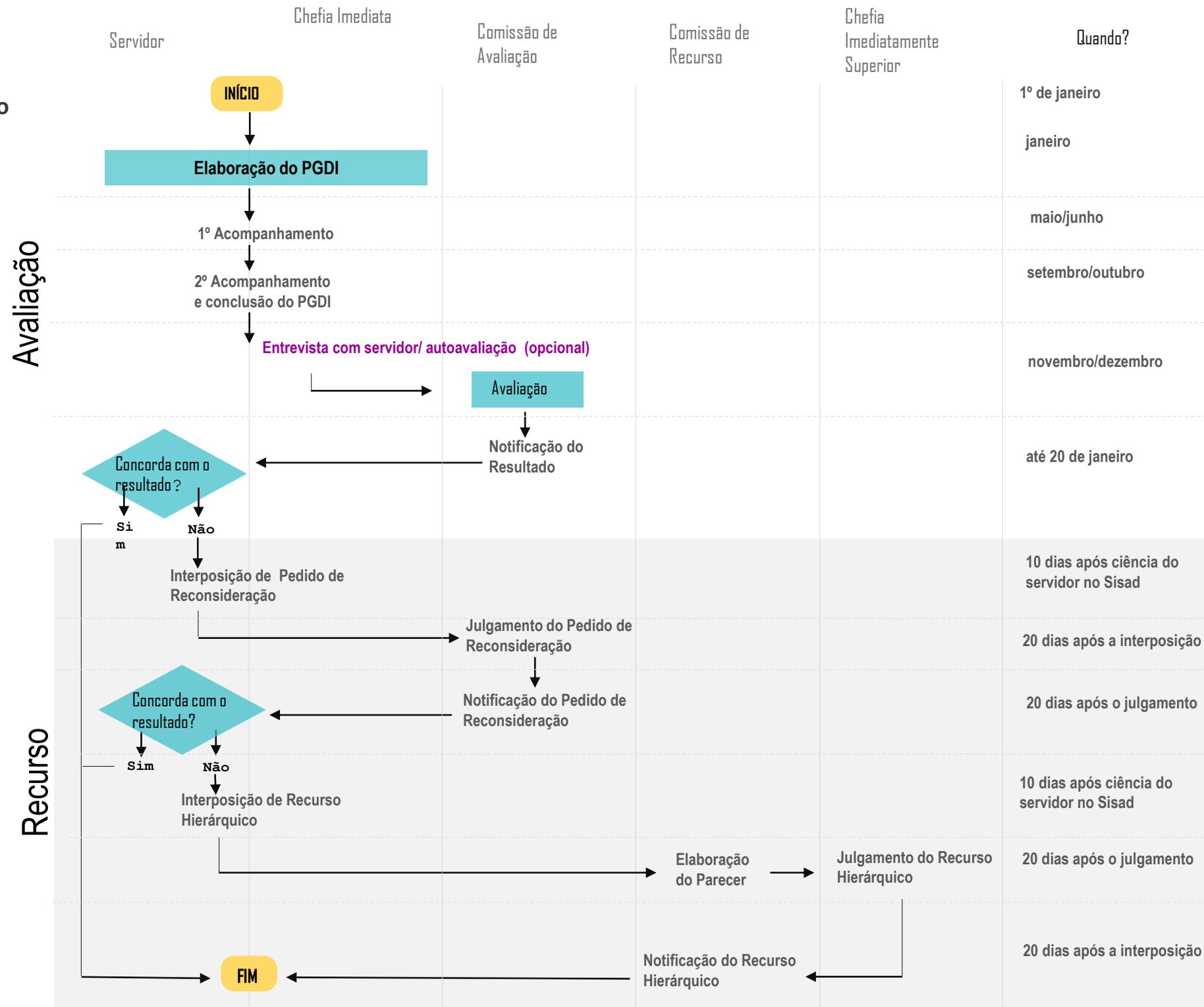
- Para ser avaliado o servidor deve possuir, no mínimo, cento e cinquenta (150) dias de efetivo exercício no período avaliatório, a contagem dos dias de efetivo exercício será encerrada em 30 de novembro.
- E 95%(noventa e cinco por cento) de frequência.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES

O estágio probatório do servidor tem duração de 1095 (mil e noventa e cinco) dias de efetivo exercício, tendo suas etapas de avaliação as seguintes durações:

- a primeira etapa começa no primeiro dia de exercício do servidor e vai até 31 de Dezembro;
- as demais etapas começam em 1° de Janeiro e terminam em 31 de Dezembro; e
- a última etapa começa em 1° de Janeiro e termina no dia em que o servidor completa os 1095 dias de efetivo exercício.

9.2.1 Fluxograma do processo de Avaliação Especial de Desempenho - AED



OBSERVAÇÃO

Este fluxograma é referente aos servidores avaliados pela Comissão de Avaliação, aqueles avaliados pelas chefia imediata devem interpor a Pedido de Reconsideração a própria chefia imediata, conforme legislação.

Legislações de Referência

- Decreto 44.851 de 28/12/2011
- Resolução Seplag, nº 042 de 11 de junho de 2021.

9.3 Avaliação de Desempenho do Gestor Público- ADGP

1. O que é?

É a avaliação de desempenho dos servidores que exercem formalmente função gerencial e os ocupantes de cargo de provimento em comissão de direção ou chefia.

2. Quem avalia?

- o próprio Gestor (autoavaliação);
- a chefia imediata do Gestor;
- membros da equipe sorteados pelo Sisad.

3. O perfil de competências

A metodologia desenvolvida para a ADGP concentra-se no desenvolvimento de competências específicas à função gerencial.

- Orientação para Resultados
- Comunicação e Compartilhamento de Informações e Conhecimentos
- Liderança de Equipes
- Gestão de Pessoas
- Comportamento Inovador
- Visão Institucional
- Comprometimento e Desenvolvimento Profissional

4. Quais os instrumentos de avaliação?

O processo de ADGP será formalizado e instruído com os seguintes formulários obrigatórios:

- Termo de Avaliação;
- **Plano de Desenvolvimento (opcional para 1º e 2º escalão);**
- Relatório Subsidiário em caso de movimentação do Gestor Público ou alteração de sua chefia imediata.

5. Quais são os requisitos para ser avaliado?

- possuir, no mínimo, cento e cinquenta dias de efetivo exercício até o dia 30 de novembro, dos quais noventa dias, no mínimo, devem ser no exercício de cargo de provimento em comissão de direção ou chefia ou função gerencial;
- estar em cargo de provimento em comissão de direção ou chefia ou função gerencial no período de preenchimento do Termo de Avaliação;
- O Gestor Público será avaliado no órgão ou entidade em que estiver em exercício no período de preenchimento do Termo de Avaliação se possuir, no mínimo, noventa dias de efetivo exercício no respectivo órgão ou entidade.

- A chefia imediata deverá elaborar em conjunto com o gestor, preferencialmente no início do período avaliatório, o plano de desenvolvimento, sendo opcional para os gestores do 1º e 2º escalão.

- Os gestores que não possuem equipe sob a sua coordenação não são avaliados nas competências Gestão de Pessoas e Liderança de Equipes, sendo preenchido um Termo de Avaliação específico para esses casos. Neste caso a avaliação realizada pela chefia imediata corresponderá a setenta por cento da pontuação máxima e a autoavaliação corresponderá a trinta por cento da pontuação máxima.

- Nos casos em que houver movimentação ou alteração da chefia imediata do gestor ao longo do período avaliatório, deverá ser elaborado o Relatório Subsidiário, contendo informações que contribuirão para o preenchimento do Termo de Avaliação.

- Para se garantir o sigilo necessário à equipe que vai avaliar o gestor público, o SISAD realiza, anualmente e de forma automática, o sorteio dos que deverão avaliar seus gestores. Quando a avaliação da equipe não é realizada no período correto, DIDP/SGDP entra em contato com o servidor sorteado e comunica formalmente a ele a necessidade de realizar a avaliação do gestor.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES

10.1 Dicas ao Avaliador

Para finalizarmos, segue abaixo uma lista de ações que devem ser evitadas no momento da Avaliação :

Subjetivismo

Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos conforme seus valores, experiências e interesses pessoais, e não conforme critérios claros e definidos. Ou seja, achar que o momento da avaliação é o momento de “ir à forra”, esquecendo o planejamento prévio estabelecido. É o principal tipo de erro que acontece.

Unilateralidade

Valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não o são para a organização ou para a função do avaliado.

Efeito halo

O avaliador julga o indivíduo a partir de um único traço de personalidade que se destaca em termos de simpatia ou antipatia, generalizando essa característica dominante e contaminando a avaliação positiva ou negativamente.

Falta de memória

Ater-se aos últimos acontecimentos, em detrimento de fatos ocorridos há mais tempo. Literalmente, somente lembrar dos últimos dias, esquecendo-se de todos os feitos ao longo do ciclo de 12 meses.

Falta de técnica

Julgar apenas com base no bom senso, sem discernir informações importantes das irrelevantes.

Força do hábito

Julgar o avaliado da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações no desempenho.

Baixa disposição para tomar decisões que prejudiquem o avaliado

Melhoria proposital dos resultados da avaliação, com a finalidade de não prejudicar o avaliado e evitar futuros conflitos.

Efeito semelhança

Avaliar à semelhança de si próprio, julgando mais favoravelmente aqueles que se identificam com o avaliador, desvalorizando a diferença.

*Fonte: Mauger et al. (2009), com adaptações. Retirado Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, Secretaria de Gestão Pública/SEGEP(2013).

10.2 Desenvolvimento

Como vimos o ciclo da gestão de desempenho encerra com a etapa do reconhecimento e desenvolvimento do servidor.

Nesse sentido, é importante que o gestor busque desenvolver as competências necessárias para melhorar sua atuação gerencial, e que também incentive sua equipe a aprimorar as competências essenciais favorecendo dessa maneira o desempenho institucional.

Para isso, são disponibilizadas na Universidade Corporativa do Sisema – Trilhas do Saber, várias ofertas de cursos que promovem o aperfeiçoamento das competências definidas no *Perfil de Competências Essenciais e Gerenciais* que são a base da Avaliação de Desempenho.



Para acessar as Trilhas do Saber basta digitar o login e a senha do e-mail institucional.

Site:
www.trilhasdosaber.meioambiente.mg.gov.br

ABATE, P. B. N. B. **A implantação da avaliação de desempenho por competências na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais no ano de 2014**. 201. 5 194 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.559**, de 29 de junho de 2007. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual no Estado de Minas Gerais. Diário Oficial, Minas Gerais, 30 jun. 2007.

_____. **Decreto nº 44.986**, de 19 de dezembro de 2008. Regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial, Minas Gerais, 19 dez. 2008.

_____. **Decreto nº 45.851**, de 28 de dezembro de 2011. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho no Estado de Minas Gerais. Diário Oficial, Minas Gerais, 29 dez. 2011.

_____. **Resolução SEPLAG-SISEMA nº 043**, de 22 de maio de 2020. Estabelece os procedimentos pertinentes à assinatura e à ciência do servidor, em meio eletrônico, na realização das etapas referentes aos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial, Minas Gerais, 23 mai. 2020.

_____. **Resolução SEPLAG Nº 42**, de 11 de junho de 2021. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA MP. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho jan 2013. Disponível: <http://www.gespublica.gov.br/content/manual-de-orienta%C3%A7%C3%A3o-para-gest%C3%A3o-do-desempenho>, Acesso /23maio/2020.

SISTEMA ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS(SISEMA). **Gestão de Pessoas por Competências: Gerir competências para gerir resultados**, 2012.