

# AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO



**GOVERNO DO  
ESTADO DO  
TOCANTINS**

SECRETARIA  
DA ADMINISTRAÇÃO



**SECRETARIA  
DA ADMINISTRAÇÃO**

**MAURO CARLESSE**  
Governador do Estado

**SANDRO HENRIQUE ARMANDO**  
Secretário da Administração

**EDSON CABRAL DE OLIVEIRA**  
Subsecretário da Administração

**SANDRA CRISTINA GONDIM**  
Superintendente de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

**DENISE BELTRAME DA SILVA**  
Diretora de Desenvolvimento e Formação

**MARINALDO OLIVEIRA SANTOS**  
Diretor de Tecnologia da Informação

**Projeto:  
Secretaria da Administração - SECAD**



# AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO

---

Avaliação Periódica de Desempenho dos servidores efetivos estáveis e estabilizados ocupantes dos cargos que integram o Quadro Geral, o Quadro de Profissionais de Extensão Rural, o Quadro de Profissionais de Análise, Inspeção e Fiscalização Ambiental, o Quadro de Profissionais de Defesa Agropecuária do Estado do Tocantins e o Quadro de Auditor Fiscal da Receita Estadual.

Obs.: O Quadro dos Auditores obedecerá a regulamento próprio, diferente dos demais quadros.



## APRESENTAÇÃO

---

Neste cenário de grandes mudanças e novos desafios com que se depara atualmente a administração pública, onde formas tradicionais de gerir não mais atendem aos atuais objetivos de eficiência, eficácia e efetividade, e considerando que os servidores públicos são os agentes impulsionadores de resultados dentro de cada órgão, a Avaliação Periódica de Desempenho é uma excelente ferramenta de gestão de pessoas, que acompanha o desempenho do servidor e o quanto suas ações de trabalho contribuem para os resultados de sua unidade, do seu órgão de lotação, do Estado e, conseqüentemente, da sociedade.

A AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO (APED) é a ferramenta utilizada, periodicamente, para a aferição dos resultados alcançados pelo servidor, no exercício de suas funções, segundo os parâmetros de qualidade do exercício funcional, constituindo-se em um mecanismo capaz de identificar as causas de interferência no desempenho do servidor, no que tange ao processo de produtividade, assim como, a forma pela qual se pode alcançar a melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

AAPED não é punição, é o instrumento utilizado para acompanhar o desempenho do servidor e uma forma de valorizá-lo, e ainda, permite a descoberta de novos talentos e como aproveitá-los de modo a agregar valor ao órgão de lotação. Além disso, permite ao gestor aferir se as



funções de seus servidores estão efetivamente bem distribuídas, ou se deverão adotar providências para a superação de deficiências para melhorar a produtividade. É também, uma ferramenta capaz de oportunizar a Evolução Funcional na carreira.

O objetivo principal desta cartilha é informar aos servidores, às respectivas chefias e dirigentes de órgãos do Poder Executivo Estadual, os conceitos e procedimentos necessários para a realização da APED. Está tudo aqui, explicado com objetividade. Tenha-a sempre com você.

A legislação e os documentos referentes à APED estão disponíveis no Portal do Servidor ([www.secad.to.gov.br](http://www.secad.to.gov.br)).

**Servidores:** com o intuito de facilitar o processo avaliatório, a Secretaria de Estado da Administração (SECAD), orienta a buscar subsídio/orientação junto aos Recursos Humanos do seu órgão de lotação.

**Recursos Humanos:** a SECAD estará à sua disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários, com o intuito de apoiar e facilitar esse processo.



## SISTEMA DE AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO - SAPED

---

O Sistema de Avaliação Periódica de Desempenho (SAPED) foi desenvolvido pela SECAD. É o resultado de uma ação conjunta entre a Gerência de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas (GESIS), da Diretoria de Tecnologia da Informação (DITEC) e a Gerência de Controle de Benefícios (GECOB), da Diretoria de Desenvolvimento e Formação (DIGEP). Esta ferramenta de gestão foi desenvolvida para que o processo da APED seja totalmente eletrônico e online, sem a necessidade de impressão de formulários ou qualquer outro documento. O sistema possui uma interface amigável e responsiva, ou seja, adaptável a qualquer dispositivo, com capacidade de responder com eficácia as expectativas do usuário e fornecer uma navegação confortável e segura.

O SAPED fornece acesso a todos os atores envolvidos no processo avaliatório, com um sistema de notificações, integração com o Sistema de Gestão de Pessoal e Folha de Pagamento (ERGON) e com o Portal do Servidor, com o intuito de apresentar resultados mais precisos e em conformidade com o desempenho real das atividades laborais do servidor, viabilizando a definição de políticas de qualificação de pessoal, valorizando os servidores públicos, a fim de promover de forma mais eficiente os serviços públicos.

O Servidor tem acesso a sua APED através do módulo SAPED no Portal do Servidor. Assim, pode se autoavaliar e também interpor recurso, caso não concorde com a nota/média recebida, e ainda tem acesso a todo o processo avaliatório e à contagem de tempo (tempo de efetivo exercício no período avaliatório: de 1º de janeiro a 31 de dezembro) com devidas ocorrências, quando houver.



## PORTAL DO SERVIDOR

---

No Portal do Servidor foi disponibilizado o módulo SAPED, responsável por divulgar todas as informações inerentes à APED do servidor em processo de avaliação, bem como, todo o histórico das atividades realizadas e notificações recebidas no decorrer desse processo avaliatório.

## O QUE É A AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO?

---

É a ferramenta de gestão de pessoas que tem por objetivo avaliar o nível de atuação do servidor público efetivo, mensurando o desempenho e o desenvolvimento no exercício de suas funções.



## POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO DO SERVIDOR?

---

### Para:

- Valorizá-lo, promovendo desenvolvimento pessoal e profissional;
- Aferir os resultados alcançados pela atuação no exercício das atribuições do cargo que ocupa;
- Coletar e disponibilizar informações acerca das qualidades e das deficiências dos instrumentos colocados à disposição, para o desempenho das atribuições típicas de seu cargo;
- Identificar as condições de trabalho oferecidas;
- Acompanhar o seu desempenho, orientando-o quanto a adoção das providências voltadas para a superação das deficiências apresentadas e identificar a necessidade de capacitação compatível;
- Integrar os níveis hierárquicos através da comunicação entre as chefias, avaliadores e avaliados;
- Instruir os processos de Evolução Funcional;
- Promover o desenvolvimento do órgão e fornecer subsídio aos gestores;
- Aprimorar o desempenho da Administração Pública Estadual.



## TODOS OS SERVIDORES SERÃO AVALIADOS?

Não. Serão avaliados somente os servidores efetivos estáveis e estabilizados, no âmbito da administração pública direta e indireta do Poder Executivo do Estado do Tocantins.

## OS SERVIDORES OCUPANTES DE CARGO EM COMISSÃO SERÃO AVALIADOS?

Não. Os servidores exclusivamente comissionados não serão avaliados. Porém, os servidores efetivos estáveis e estabilizados, ocupantes de cargo em comissão, serão avaliados.

## QUANDO SERÁ FEITA A AVALIAÇÃO?

O período avaliatório é anual, inicia em 1º de janeiro e encerra em 31 de dezembro.

ETAPAS	PERÍODO
Importação de servidor apto	01 a 28 de fevereiro do ano base
Oficialização do início do processo da APED	01 a 07 de março do ano base
Termo inicial da APED	08 de março do ano base



ETAPAS	PERÍODO
Acordo de desempenho	10 de março a 30 de novembro do ano base
Acompanhamento de desempenho	10 de março a 31 de dezembro do ano base
Disponibilização da APED	15 a 31 de dezembro do ano base
Realização da APED	15 de dezembro do ano base a 31 de janeiro do ano subsequente
Plano de aperfeiçoamento	15 de dezembro do ano base a 31 de janeiro do ano subsequente
Notificação do resultado preliminar	01 de fevereiro do ano subsequente
Interposição de recursos	01 a 28 de fevereiro do ano subsequente
Análise de recursos	01 de fevereiro a 20 de março do ano subsequente
Homologação do resultado	21 a 28 de março do ano subsequente



## CRONOGRAMA DA APED PARA OS ANOS DE 2017 E 2018

### APED ANO BASE 2017

ETAPAS	PERÍODO
Importação de servidor apto	05 a 14 de setembro de 2018
Oficialização do início do processo da APED	17 a 18 de setembro
Termo inicial da APED	19 de setembro de 2018
Disponibilização da APED	20 a 28 de setembro de 2018
Realização da APED	20 de setembro a 31 de outubro de 2018
Plano de aperfeiçoamento	20 de setembro a 31 de outubro de 2018
Notificação do resultado preliminar	01 de novembro de 2018
Interposição de recursos	01 a 20 de novembro de 2018
Análise de recursos	01 a 30 de novembro
Homologação do resultado	03 a 07 de dezembro de 2018



## APED ANO BASE 2018

ETAPAS	PERÍODO
Importação de servidor apto	03 a 07 de dezembro de 2018
Oficialização do início do processo da APED	10 a 11 de dezembro de 2018
Termo inicial da APED	11 de dezembro de 2018
Disponibilização da APED	11 a 14 de dezembro de 2018
Realização da APED	11 de dezembro de 2018 a 31 de janeiro de 2019
Plano de aperfeiçoamento	11 de dezembro de 2018 a 31 de janeiro de 2019
Notificação do resultado preliminar	01 de fevereiro de 2019
Interposição de recursos	01 a 18 de fevereiro de 2019
Análise de recursos	01 fevereiro a 01 de março de 2019
Homologação do resultado	04 a 08 de março de 2019



## QUEM VAI AVALIAR?

---

O servidor terá seu desempenho avaliado por ele mesmo, através da autoavaliação e por uma equipe, composta por três membros.

### São membros da equipe de avaliação:

- a) obrigatoriamente, a chefia imediata do servidor avaliado, competindo-lhe a coordenação dos procedimentos;
- b) um membro indicado pela chefia imediata;
- c) um membro indicado pelo servidor avaliado.

Os membros indicados devem pertencer à mesma unidade ou outra na qual haja interação direta com a de lotação do avaliado. Além disso, ter nível de escolaridade igual ou superior ao do avaliado e, preferencialmente, ser titular de cargo efetivo.



## QUANTOS E COMO FORAM DEFINIDOS OS FATORES A SEREM AVALIADOS?

---

Os fatores a serem avaliados são 15 e foram definidos de acordo com os níveis de escolaridade do servidor avaliado.

Estabeleceu-se formulários de avaliação, com fatores de julgamento diferenciados para os servidores efetivos:

- a. Formulário “3A” - para nível superior;
- b. Formulário “3B” - para nível médio;
- c. Formulário “3C” - para nível fundamental (com alguns fatores diferenciados para o cargo de motorista);
- d. Formulário “3D” - Servidores efetivos estáveis e estabilizados que encontram-se ocupando cargo de chefia. (Ex.: subsecretário, vice-presidente, superintendente, diretor, chefe de assessoria, gerente e etc.)

## QUAIS CONCEITOS SERÃO UTILIZADOS NA APED?

---

- a. 1 = Insatisfatório: nunca demonstra o resultado esperado;
- b. 2 = Regular: às vezes demonstra o resultado esperado;
- c. 3 = Bom: frequentemente demonstra o resultado esperado;
- d. 4 = Ótimo: sempre demonstra o resultado esperado;
- e. 5 = Excepcional: supera as expectativas na obtenção dos resultados.



## **CASO NÃO CONCORDE COM O RESULTADO DA AVALIAÇÃO A QUEM RECORRER E COMO PROCEDER?**

---

À Comissão de Recursos. A Comissão de Recursos é instituída pelo Titular de cada Órgão, por meio de portaria publicada no Diário Oficial do Estado (DOE), e é composta por três membros e seus respectivos suplentes.

### **São membros da Comissão de Recursos:**

a) O chefe da Unidade Setorial de Recursos Humanos de cada órgão, na função de presidente;

b) Dois servidores efetivos, integrantes do Quadro Geral, indicados pelo titular da Pasta. Porém, um destes servidores deve possuir, preferencialmente, cargo de Analista Técnico Jurídico.

Em órgão com quadro próprio (SEFAZ, RURALTINS, NATURATINS e ADAPEC), um dos servidores indicados deve, obrigatoriamente, pertencer ao quadro específico.

O servidor poderá interpor recurso acessando o Portal do Servidor. A fase de recursos tem por objetivo assegurar ao servidor avaliado o direito ao contraditório e à ampla defesa. Esta fase segue um cronograma de execução e deve iniciar após a tabulação de todas as avaliações (do servidor e seu indicado e do chefe imediato e seu indicado).

O servidor pode interpor recurso referente à nota de cada fator, de uma mesma avaliação ou de quantas avaliações entender necessário, desde que seja realizado dentro do prazo especificado para interposição de recurso no cronograma de execução.



## **OS MEMBROS DA COMISSÃO DE RECURSOS PODERÃO SER SUBSTITUÍDOS?**

---

Sim. Porém, os membros da comissão só serão substituídos em casos de remoção, exoneração ou impedimentos previstos em lei.

## **QUANDO E PARA QUEM O SERVIDOR PODERÁ SE MANIFESTAR SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO OFERECIDAS POR SEU ÓRGÃO?**

---

Sempre que o chefe imediato ou o servidor entender necessário, será feito o acompanhamento de desempenho, que é uma etapa também opcional e caracterizada pela troca de informações entre eles, visando:

- a) Analisar as condições de trabalho do servidor;
- a) A ausência dos meios necessários à obtenção dos resultados;
- b) Identificar ações corretivas a serem adotadas;
- c) Apontar problemas na execução:**
  - a. Das atividades;
  - b. Dos projetos;
  - c. Das ações em andamento;

Obs.: O servidor sempre terá que registrar ciência, tanto no plano de trabalho quanto nos de acompanhamento, comprovando que está ciente e de acordo com o chefe imediato.



## **QUAL É O PERÍODO MÍNIMO, DE EFETIVO EXERCÍCIO, QUE O SERVIDOR DEVE TER DURANTE O PERÍODO AVALIATÓRIO PARA PODER SER AVALIADO?**

---

70% (setenta por cento) de efetivo exercício no respectivo período avaliatório, completados no período compreendido entre 1º de janeiro a 31 de dezembro do ano base.

## **O SERVIDOR FOI REMOVIDO OU CEDIDO DURANTE O PERÍODO AVALIATÓRIO, E AGORA?**

---

No caso do servidor ser removido ou cedido para outro órgão ou entidade do Estado, dos Poderes da União, dos outros Estados, do Distrito Federal, dos Municípios e de suas autarquias, fundações e empresas públicas, cuja cessão esteja regulamentada por convênio ou instrumento congêneres, a avaliação será realizada por avaliadores do órgão em que o servidor estiver em exercício na data prevista para a avaliação.

## **REMANEJADO DE FUNÇÃO OU READAPTAÇÃO DURANTE O PERÍODO AVALIATÓRIO, COMO PROCEDER?**

---

Quando o servidor for submetido ao ajustamento funcional, nos termos da legislação vigente, a avaliação deverá ser realizada normalmente, e os avaliadores deverão considerar suas novas atribuições.

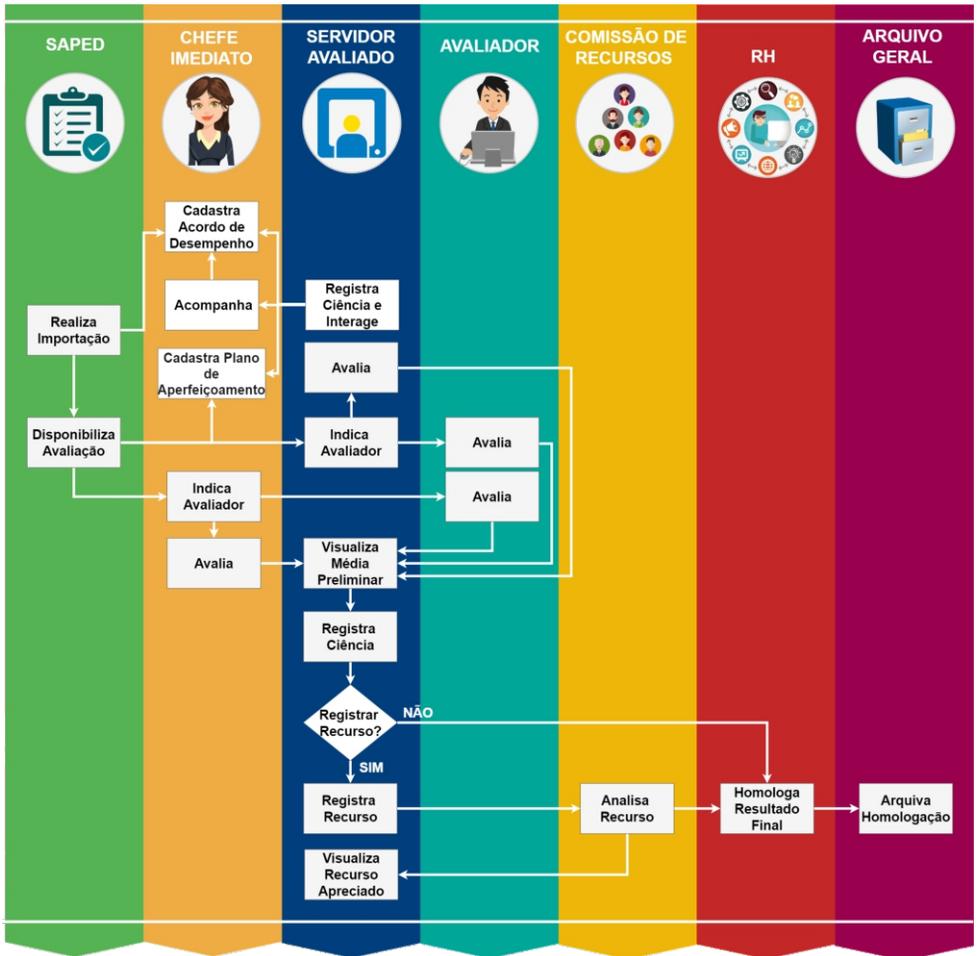
## **QUEM HOMOLOGA OS RESULTADOS DA APED?**

---

A autoridade máxima do órgão de lotação do servidor.

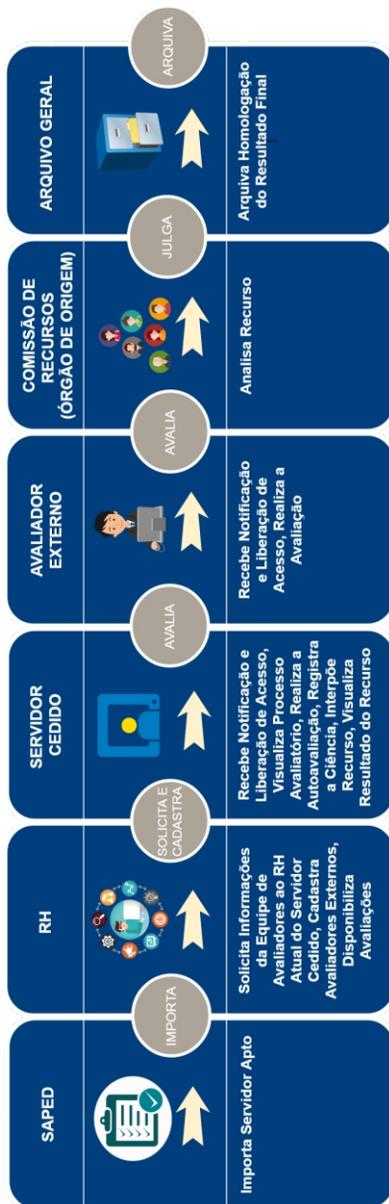


## FLUXO DO SAPED





## FLUXO DO SAPED - SERVIDOR CEDIDO





## COMPETÊNCIAS





## COMPETÊNCIAS





## COMPETE À SECAD

- a) gerir e operacionalizar a APED;
- b) normatizar e atualizar instrumentos pertinentes à operacionalização da APED, publicando-os no Diário Oficial do Estado;
- c) criar as condições e fazer cumprir as diretrizes e procedimentos estabelecidos por este Decreto;
- d) expedir e publicar Portaria dando início ao processo da APED;
- e) promover reuniões, debates, treinamentos, divulgação de material informativo e outras ações que assegurem o conhecimento das diretrizes e do funcionamento da APED;
- f) realizar, continuamente, estudos e projetos, visando o aperfeiçoamento dos procedimentos pertinentes à APED;
- g) gerir, manter, atualizar e disponibilizar o SAPED e seus respectivos formulários eletrônicos;
- h) criar, junto ao SAPED, usuários para unidades setoriais de RH dos órgãos do Poder Executivo.

## COMPETE AOS RECURSOS HUMANOS:

- a) auxiliar a SECAD na gestão da APED;
- b) esclarecer dúvidas sobre a APED;
- c) cadastrar no SAPED o chefe imediato do servidor a ser avaliado;
- d) promover reuniões, treinamentos, divulgação de material informativo e outras ações que assegurem o conhecimento do SAPED;
- e) solicitar ao órgão cessionário as informações da equipe de



avaliadores e cadastrá-las no SAPED (para servidores cedidos);

f) emitir relatórios gerenciais da APED;

g) cadastrar no SAPED a portaria de instituição da Comissão de Recursos e seus respectivos membros;

h) orientar o servidor quanto ao cadastramento no Portal do Servidor;

i) elaborar os atos que homologam o resultado final da APED para que o titular do órgão ou entidade publique no Diário Oficial do Estado;

## **COMPETE AOS AVALIADORES**

---

a) analisar e avaliar com objetividade e imparcialidade o desempenho do servidor;

b) preencher, individualmente, os formulários eletrônicos disponíveis no SAPED, no prazo definido em Instrução Normativa;

c) zelar pelo caráter confidencial de todas as informações do processo avaliatório;

d) fornecer e solicitar, quando necessário, à respectiva unidade setorial de Recursos Humanos as informações pertinentes ao servidor em avaliação;



## COMPETE À COMISSÃO DE RECURSOS:

a) receber, instruir, julgar os eventuais recursos e, sendo necessário, alterar a nota do servidor avaliado;

b) atuar de maneira imparcial nas decisões sobre os recursos interpostos pelos servidores avaliados;

c) assegurar ao servidor público o direito ao contraditório e à ampla defesa;

d) fornecer e solicitar aos envolvidos no processo avaliatório, mediante solicitação por escrito, todos os documentos referentes aos recursos.

e) solicitar servidores para auxiliá-la mediante requerimento ao titular da pasta.

f) realizar a APED, excepcionalmente, conforme regulamentado por meio de Instrução Normativa.

## COMPETE À CHEFIA IMEDIATA:

a) assegurar a adequada condução da APED;

b) incluir no planejamento de sua unidade, as necessidades de capacitação e de treinamento do servidor, cujo desempenho não tenha atendido as expectativas;

c) definir e acordar com o servidor, às atividades de sua responsabilidade nos projetos da unidade organizacional;

d) acompanhar, orientar e avaliar sistematicamente o servidor no desempenho de suas atribuições;



e) indicar um servidor para compor a Equipe de Avaliadores;

f) celebrar acordo de acompanhamento de desempenho, etapa de caráter opcional, caracterizada pela troca de informações entre o chefe imediato e o servidor, visando:

I. analisar as condições de trabalho;

II. identificar:

1. problemas na execução das atividades;

2. projetos e ações em andamento;

3. ausência dos meios necessários à obtenção dos resultados;

4. ações corretivas a serem adotadas;

III. elaborar Plano de Aperfeiçoamento, de caráter opcional, caracterizado pelas recomendações relativas ao atendimento das necessidades de melhoria de desempenho e do desenvolvimento profissional do avaliado, de responsabilidade da chefia imediata, a ser realizado juntamente com a etapa de avaliação;

IV. juntamente com o avaliado, identificar as causas e realizar ou propor ações necessárias à solução dos problemas detectados no



## COMPETE AO SERVIDOR AVALIADO:

- a) empreender esforços para melhorar continuamente o seu desempenho;
- b) co-responsabilizar-se pelo próprio desenvolvimento funcional;
- c) indicar um servidor para compor a equipe de avaliadores da APED;
- d) avaliar-se de maneira objetiva;
- e) colaborar para a melhoria contínua dos serviços prestados pela Administração Pública Estadual;
- f) cadastrar e-mail válido no Portal do Servidor;
- g) ter conhecimento das normas, critérios, conceitos e preceitos a serem aplicados no processo da APED;
- h) acompanhar todos os procedimentos no SAPED;
- i) dar ciência no resultado final APED no SAPED;
- j) interpor recurso no SAPED, no prazo estabelecido, caso discorde do resultado final do processo avaliatório da APED, indicando os elementos de prova a serem produzidas em seu favor;
- k) informar aos seus superiores eventuais problemas físicos, humanos e estruturais, que prejudicam a execução de suas atribuições profissionais;
- l) prestar os esclarecimentos necessários, quando solicitado por qualquer membro da Equipe de Avaliadores.



## **QUAIS SÃO AS ATRIBUIÇÕES COMUNS A TODOS OS SERVIDORES E AGENTES POLÍTICOS?**

---

- a) conhecer os princípios, objetivos e operacionalização da APED;
- b) participar, crítica e responsabilmente, de todas as fases do processo de avaliação;
- c) atuar de maneira imparcial;
- d) o cumprimento rigoroso dos prazos estabelecidos.

## **QUAIS OS DIREITOS DO SERVIDOR AVALIADO?**

---

- a) ser avaliado com base na Lei e seus regulamentos;
- b) ter acesso ao SAEDE, no Portal do Servidor;
- c) visualizar os atos que tenham por objeto a avaliação de seu desempenho;
- d) ser notificado de todo o ciclo do seu processo avaliatório, via e-mail ativo no Portal do Servidor;
- e) interpor recurso, se insatisfeito com a sua nota ou resultado final de sua avaliação.



## SUGESTÕES PARA EQUIPE DE AVALIADORES, CHEFE IMEDIATO e COLEGAS DE TRABALHO

---

- A AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO não é um ajuste de contas e sim um retrato da realidade do trabalho executado;
- Esqueça-se das opiniões e preferências particulares. Não permita que o sentimento de simpatia ou antipatia interfira na avaliação;
- Ao avaliar, considere as situações reais e concretas que retratam o trabalho do servidor. Observe os fatores descritos no "Instrumento de Avaliação" e as reais condições de trabalho oferecidas ao servidor;
- As críticas durante a avaliação não devem se referir à pessoa do servidor e sim ao seu trabalho;
- Demonstre ao servidor que seu interesse é ajudá-lo a desempenhar melhor suas atividades, propiciando um clima de cordialidade e confiança, favorecendo, assim, o seu autodesenvolvimento.
- Não deixe tudo para última hora. À medida que você for adquirindo segurança quanto à atribuição das notas, vá anotando, mesmo que tenha que se reposicionar novamente, porém, antes de findar o prazo estabelecido no cronograma;
- Antes de registrar o conceito, consulte as anotações realizadas durante o período avaliatório, de forma que estes conceitos sejam coerentes com o desempenho dos servidores avaliados.



SAPED

## IMPORTANTE

- **Comunicação é fundamental** - Antes de iniciar a APED, todos precisam estar cientes de todo o processo e de que forma o ser órgão será beneficiado com a sua contribuição. Por isso, faça anotações/acordo de desempenho, explicando quais os objetivos e oportunidades de melhoria, e tire dúvidas sempre antes de iniciar o processo.
- **Elimine os medos** - Alguns podem ficar receosos em fazer uma avaliação negativa de seu superior por acreditarem que os mesmos podem ter acesso às informações, e isso resultar até mesmo em uma situação constrangedora. Reforçamos à Equipe de Avaliadores o caráter profissional e sigiloso do trabalho que está sendo realizado. Enfatize o compromisso ético, a análise baseada em fatos e a responsabilidade ao avaliar.
- **Envolve a alta gestão** - Contar com o suporte dos principais stakeholders (partes envolvidas) é essencial para o engajamento dos servidores na APED e na implantação de política de gestão por desempenho como um todo.



## DICAS À CHEFIA IMEDIATA DO SERVIDOR AVALIADO

---

Um dos papéis do gestor de pessoas é propiciar condições adequadas para que o ambiente de trabalho seja favorável ao realce das qualidades dos servidores.

O gestor não deve desejar que seus servidores concordem com todas as suas propostas. Deve, sim, estimulá-los a expor suas opiniões, pois quando participamos de uma decisão nos comprometemos com ela. Quando ajudamos a construir uma solução, torcemos para que tudo dê certo.

## CONFIANÇA NÃO SE DECRETA

---

O gestor não consegue o engajamento dos servidores apenas com ordens e determinações. É necessária uma relação de confiança, em que os poderes são colocados sinergicamente a serviço do órgão.

Relação de confiança não se decreta. Ela é construída nas interações do cotidiano profissional.



## CRONOGRAMA DE AÇÃO DO CHEFE IMEDIATO

01

No início do período avaliatório, reúna os servidores que serão avaliados e comente sobre cada um dos fatores a serem avaliados. Estimule-os a exporem suas dúvidas e questionamentos.

UTILIZE A FUNCIONALIDADE "ACORDO DE DESEMPENHO". Apesar de ser opcional será muito útil posteriormente, pois terá dados mais concretos para avaliação.

02

Durante o período avaliatório, dê retorno ao servidor avaliado quando você estiver satisfeito com seu desempenho; quando você estiver preocupado com o fato de que o comportamento ou o desempenho dele está dificultando o atingimento das metas da equipe; quando as ações do avaliado estiver interferindo na construção de uma boa relação de trabalho. Faça anotações sobre essa conversa, ainda que seja apenas um resumo. UTILIZE A FUNCIONALIDADE "ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO". Apesar de ser opcional será muito útil nesta fase.

03

O PLANO DE APERFEIÇOAMENTO, é opcional e de responsabilidade da chefia imediata a ser realizado juntamente com a etapa de avaliação, e é caracterizado pelas recomendações relativas ao atendimento das necessidades de melhoria de desempenho e do desenvolvimento profissional do servidor avaliado.



## COMO AVALIAR BEM SEU PESSOAL

1 - Conheça o processo de Avaliação: Leia as instruções. Dúvidas? Entre em contato com os Recursos Humanos do seu órgão;

2 - Dedique tempo ao acompanhamento do desempenho dos servidores de sua equipe. Isso é investimento e não custo;

3 - Envolver o servidor avaliado em todas as etapas da avaliação, assim você irá comprometê-lo com o processo;

4 - Faça a gestão do desempenho de sua equipe no dia-a-dia e não apenas no encerramento da APED;

5 - Faça da APED um espelho da atuação do servidor: registre suas observações e comentários;

6 - Anote sempre as orientações de aprimoramento, mas não se esqueça de reconhecer o bom desempenho do servidor e, se for o caso, procure saber as razões do não atingimento da meta. Todos gostam de elogios, especialmente quando são feitos por nosso gerente e formalizados em nossa avaliação;

7 - Não negocie pontos na avaliação com seus servidores: você precisa da resposta sincera de sua equipe para se desenvolver como gestor e eles também esperam sinceridade de você.

### REFLITAM

*Em um ambiente de trabalho em que há a possibilidade de se debater idéias e se confrontar argumentos, a vontade das pessoas é mobilizada para a construção de parcerias produtivas. Mais do que ganhar uma discussão ou impor uma idéia, as pessoas gostam de serem ouvidas e de serem respeitadas em seus posicionamentos.*



## DICAS AOS SERVIDORES QUE AVALIAM SEUS COLEGAS DE TRABALHO

Avaliar em um ambiente profissional é a oportunidade de ajudar o colega a se desenvolver. Agindo assim, cumprimos, de alguma forma, o acordo de companheirismo estabelecido entre os seres humanos, desde os primórdios da civilização.

Não se trata de ser benevolente ou rigoroso, mas buscar ser justo. E como ter segurança para avaliar os colegas, sem correr o risco de ser injusto?

Não basta dizer ao colega: "você trabalha mal". Você deve mostrar um serviço feito por ele e que não esteja bom, de forma educada e construtiva e nunca de forma agressiva.

Servidores, muitas vezes, não apresentam o desempenho desejado pelo órgão por falta de preparo. Não basta apontar o erro, é fundamental mostrar como fazer corretamente o trabalho e indicar alternativas de aprendizagem.

## DICAS AOS SERVIDORES AVALIADOS - AUTOAVALIAÇÃO

A Autoavaliação é um rico exercício de autocrítica. Reflita sobre cada uma das competências que seu órgão de lotação espera que você expresse em seu trabalho e atribua a si um conceito.

### REFLITAM

*Nos relacionamentos interpessoais é importante a imagem que fazemos das pessoas e também a imagem que as pessoas fazem de nós. Nós não somos exatamente como dizem que somos, e também não somos apenas o que pensamos ser. E qual é a imagem verdadeira: a que temos de nós mesmos? A que os outros têm de nós? Uma mistura das duas? Não há resposta... temos que reconhecer e aprender a conviver com a nossa complexidade.*



## ACOMPANHANDO SUA AVALIAÇÃO

O acompanhamento não é atribuição apenas dos avaliadores. É fundamental sua participação ativa, observando o seu desempenho, comparando sua percepção com a dos seus avaliadores, refletindo sobre os comentários recebidos.

O SAPED é responsável por divulgar todas as informações inerentes à APED do servidor, bem como, todo o histórico das atividades realizadas e mensagens recebidas no decorrer desse processo avaliatório.

### REFLITAM

*Se você está com alguma dificuldade no trabalho, fale com seu gestor ou com seus colegas. Pedir ajuda não é sinal de fraqueza, mas sim de humildade. A postura de humildade nos dá disposição para receber críticas, às vezes duras, mas que possibilita germinar o conhecimento que nos tornará melhores como pessoas e como profissionais.*



**BOA AVALIAÇÃO!**

