

CARTILHA DE GESTORES - SISEMA

Gestão de Pessoas

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMAD

Germano Luiz Gomes Vieira
Secretário

Subsecretaria de Tecnologia, Administração e Finanças- SUTAF

Diogo Melo Franco
Subsecretário

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

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. Gestão de Desempenho por Competências	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. O que é a Avaliação de Desempenho?	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. Quais são as etapas da avaliação de desempenho?	30
4. Tipos de Avaliação de Desempenho	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. Instrumentos de Avaliação	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 Relatório Subsidiário – ADGP	43

6. Pedido de Reconsideração e Recurso Hierárquico	44
6.1 Quais os recursos podem ser interpostos?	44
6.2 Como se processa o recurso contra avaliação de desempenho?	46
7. Comissão de Recursos	48
8. Como formalizar e registrar a Avaliação de Desempenho?	50
8.1 Assinatura eletrônica no Sisad	50
8.2 Ciência eletrônica no Sisad	52
9. Processos de Avaliação de Desempenho	54
9.1 Avaliação de Desempenho Individual – ADI	54
9.1.1 Fluxograma do processo de ADI	56
9.2 Avaliação Especial de Desempenho – AED	58
9.2.1 Fluxograma do processo de AED	60
9.3 Avaliação de Desempenho do Gestor Público - ADGP	62
9.3.1 Fluxograma do processo de ADGP	64
10. Orientações Finais	66
10.1 Dicas ao avaliador	66
10.2 Desenvolvimento	67
11. Referências	70

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:



2.2 Etapas da Gestão de Desempenho



1

Acordo de Desempenho

Pactuar o que se espera do servidor para aquele ano em termos de desempenho (competências).

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 seu histórico do seu desempenho no ano.

4

Desenvolvimento e Reconhecimento

Criar um plano de ações para o desenvolvimento e reconhecimento do servidor.

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:

- O processo de avaliação 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;
- Durante o processo de avaliação são identificadas ações para o desenvolvimento profissional do servidor; e
- O processo de avaliação 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 sendo a contribuição efetiva do servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), 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.

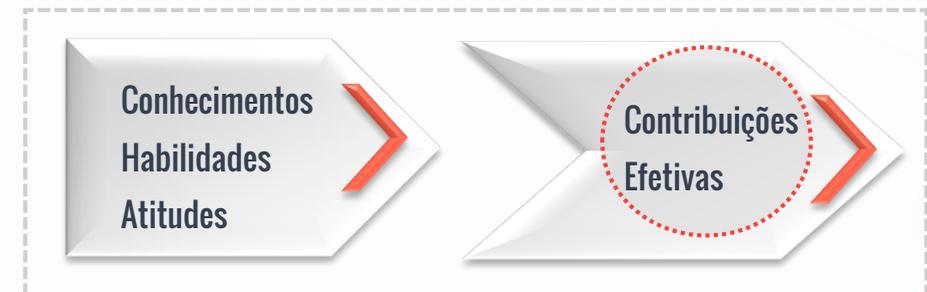
COMPETÊNCIA



2.3 O que será avaliado?

Cada competência é desdobrada em critérios, denominadas contribuições efetivas (que serão avaliadas 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 a todos os servidores do órgão e entidade, relacionadas com as crenças, valores e filosofia de gestão;
- competências gerenciais: estão relacionadas à função gerencial e independem do órgão e entidade de atuação.

	PERFIL COMPETÊNCIAS	PÚBLICO AVALIADO
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	Atuação Estratégica	Servidor
	Visão Integrada	
	Articulação Institucional	
	Comportamento Inovador	
	Trabalho em Equipe	
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Comportamento Profissional	Gestor Público
	Visão Sistêmica	
	Compartilhamento de Informações	
	Liderança das Equipes	
	Comportamento Inovador	
	Gestão de Pessoas	
	Orientação para Resultados	
Competência Técnica		

Veja a seguir o detalhamento de cada competência.

2.4.1 Competência Essenciais

COMPETÊNCIA	Atuação Estratégica
Contribuições Efetivas	
<ul style="list-style-type: none"> - Planeja o trabalho com foco nos projetos institucionais, estabelecendo prioridades para o cumprimento de prazos e metas. - Atua de acordo com a missão, visão e valores, comprometendo-se com a identidade institucional. - Adota uma postura educativa sobre as questões ambientais, buscando comprometimento e envolvimento da sociedade, parceiros e usuários. 	

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Contexto da Instituição Estrutura organizacional e atribuições legais Mapa Estratégico Missão, Visão e Valores Normas e legislação pertinentes Planejamento Estratégico Processos de Trabalho Projetos Institucionais	Administração do tempo Análise de situações e cenário Comunicação verbal Didática Planejamento Priorização de tarefas Visão de longo prazo/futuro Visão sistêmica	Ser coerente Ser comprometido Ser confiável Ser imparcial Ser objetivo Ser observador

COMPETÊNCIA**Visão Integrada****Contribuições Efetivas**

- Possui visão integrada do contexto ambiental, executando o seu trabalho com foco na sustentabilidade (equilíbrio entre o desenvolvimento socioeconômico e a qualidade ambiental).
- Conhece as áreas do SISEMA e suas interfaces, atuando de forma alinhada para fortalecer a integração institucional.
- Compreende os processos internos, a fim de identificar os impactos de seu trabalho em outras áreas.
- Conhece as interfaces do SISEMA com os demais órgãos e entidades, atuando de forma integrada para fortalecer as relações de parceria.

Conhecimentos**Habilidades****Atitudes**

Contexto ambiental
Contexto da instituição
Contexto político
Contexto Socioeconômico
Estrutura organizacional e atribuições legais - Mapa Estratégico
Missão, Visão e Valores
Normas e legislações pertinentes - Projetos Institucionais
Planejamento estratégico
Serviços Prestados
Relatório de Sustentabilidade

Análise de situações e cenários
Percepção do ambiente
Raciocínio lógico estruturado
Visão de longo prazo/futuro
Visão sistêmica

Ser integrador
Ser observador
Ser perceptivo

COMPETÊNCIA**Articulação Institucional****Contribuições Efetivas**

- Articula e negocia com atores internos e/ou externos, administrando conflitos para o alcance de melhores resultados.
- Comunica-se com assertividade e clareza, respeitando a diversidade de interesses e opiniões.
- Atua considerando os aspectos políticos e técnicos, ao se posicionar como integrante ou representante da instituição.

Conhecimentos**Habilidades****Atitudes**

Contexto da Instituição
Estrutura organizacional e atribuições legais
Ferramentas de comunicação
Fontes de Informação
Mapa Estratégico
Missão, Visão e Valores
Normas e Legislações pertinentes
Projetos Institucionais
Relatório de Sustentabilidade

Adaptabilidade/
Flexibilidade
Administração de conflitos
Análise de situações e cenários
Comunicação escrita
Comunicação verbal
Influência/Persuasão
Negociação
Saber ouvir Visão sistêmica
Relacionamento Interpessoal

Respeito à diversidade
Ser assertivo
Ser coerente
Ser conciliador
Ser cordial
Ser ético
Ser impessoal
Ser oportuno

COMPETÊNCIA**Comportamento Inovador****Contribuições Efetivas**

- Apresenta postura crítica construtiva ao propor ideias e melhorias, identificando oportunidades para o alcance dos resultados.
- Propõe soluções e alternativas adequadas ao identificar problemas nas situações de trabalho.
- Demonstra flexibilidade e adaptabilidade para lidar com mudanças e situações inesperadas em seu contexto de trabalho.
- Envolve-se com os processos de mudança, contribuindo para uma implementação efetiva.

Conhecimentos**Habilidades****Atitudes**

Contexto da instituição
 Ferramentas de autoaprendizagem
 Ferramentas de pesquisa
 Mapa estratégico
 Missão, Visão e Valores
 Normas e legislações pertinentes
 Processos de trabalho
 Tecnologias da informação

Adaptabilidade /flexibilidade
 Assumir riscos
 Criatividade
 Identificação de riscos
 Percepção do ambiente
 Raciocínio lógico e estruturado - Solução de problemas
 Versatilidade
 Visão Sistêmica
 Visão de longo prazo/futuro

Ser assertivo
 Ser atento a detalhes
 Ser audacioso
 Ser descomplicado
 Ser empreendedor
 Ser investigativo/ curioso
 Ser oportuno
 Ser otimista
 Ser perceptivo
 Ser propenso a desafios
 Ser proativo
 Ser receptivo

COMPETÊNCIA**Trabalho em Equipe****Contribuições Efetivas**

- Compartilha informações e conhecimentos com a equipe e outras áreas para o alcance de melhores resultados.
- Reconhece a importância do seu papel na equipe, atuando de forma integrada para o alcance dos objetivos comuns.
- Colabora com o trabalho da equipe e de outras áreas, contribuindo para a melhoria do desempenho institucional.
- Relaciona-se com a equipe respeitando as diversidades, contribuindo para melhoria do ambiente de trabalho.

Conhecimentos**Habilidades****Atitudes**

Contexto da Instituição
 Conhecimento técnico da área de atuação
 Estrutura organizacional
 Ferramentas de compartilhamento do conhecimento
 Mapa Estratégico
 Normas e legislações pertinentes
 Processos de Trabalho

Adaptabilidade/ flexibilidade
 Comunicação escrita
 Comunicação Verbal
 Multifuncionalidade
 Negociação
 Percepção do ambiente
 Relacionamento Interpessoal
 Saber ouvir
 Versatilidade

Respeito a diversidade
 Ser aberto a críticas
 Ser colaborador
 Ser cordial
 Ser descomplicado
 Ser empático
 Ser integrador
 Ser objetivo
 Ser oportuno
 Ser participativo
 Ser profissional
 Ter autocontrole

COMPETÊNCIA **Comportamento Profissional**

Contribuições Efetivas

- Compromete-se com o trabalho e com a instituição, realizando as atividades com qualidade e tempestividade.
- Assume atribuições e desafios propostos, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.
- Aprimora-se continuamente, buscando novos conhecimentos e boas práticas, aplicando-os em sua área de atuação.

Conhecimentos **Habilidades** **Atitudes**

<p>Código de Ética Estatuto do Servidor Mapa Estratégico Missão, Visão e Valores Normas e legislações da área de atuação Processos de Trabalho Projetos Institucionais</p>	<p>Administração do tempo - Agilidade Multifuncionalidade Organização Planejamento Profissional Saber lidar com desafio Saber lidar com frustração</p>	<p>Ser comprometido Ser ético Ser impessoal Ser motivado Ser otimista Ser prestativo Ser proativo Ser responsável</p>
--	--	---

2.4.2 Competência Gerenciais

COMPETÊNCIA **Visão Sistêmica**

Contribuições Efetivas

- Identifica o papel e as interfaces entre as áreas envolvidas nos processos, demonstrando visão institucional.
- Estabelece a interlocução com outras áreas e/ou instituições, identificando oportunidades para o desenvolvimento de ações integradas.
- Identifica as pessoas estratégicas do contexto de trabalho para a solução das demandas.
- Visualiza o resultado a ser alcançado, conhecendo as diferentes etapas do processo e os impactos de suas ações no todo.

Conhecimentos **Habilidades** **Atitudes**

<p>Contexto da instituição Cultura organizacional Estrutura organizacional Ferramentas de comunicação Fontes de informação Gestão estratégica Mapa estratégico Missão, Visão e Valores Normas e legislações pertinentes</p>	<p>Adaptabilidade/ Flexibilidade Análise de situações/ cenários Comunicação escrita Comunicação verbal Identificação de riscos Influência / persuasão Percepção do ambiente Relacionamento interpessoal Visão de longo prazo / futuro Visão sistêmica</p>	<p>Ser audacioso Ser empreendedor Ser imparcial Ser integrador Ser observador Ser oportuno Ser perceptivo Ser proativo</p>
---	---	--

COMPETÊNCIA**Compartilhamentos de informações e conhecimentos****Contribuições Efetivas**

- Comunica-se de forma clara e coerente com o público interno e/ou externo, contribuindo para o alcance dos resultados institucionais
- Compartilha informações e conhecimentos nas situações de trabalho, promovendo a troca de experiência e disseminação de boas práticas.
- Gerencia a organização das informações e dos conhecimentos, disponibilizando-os nos meios adequados.

Conhecimentos**Habilidades****Atitudes**

Ferramentas de compartilhamento de conhecimento
 Ferramentas de comunicação
 Fontes de informação
 Gestão da informação
 Mapa estratégico
 Missão, Visão e Valores
 Normas e legislações pertinentes

Agilidade Análise e síntese
 Aprendizagem pelo erro
 Comunicação verbal
 Comunicação escrita
 Didática
 Organização
 Raciocínio lógico estruturado
 Saber ouvir
 Trabalho em equipe

Ser aberto a críticas
 Ser atento a detalhes
 Ser coerente
 Ser confiável
 Ser empático
 Ser multiplicador
 Ser objetivo
 Ser questionador

COMPETÊNCIA**Liderança de Equipes****Contribuições Efetivas**

- Obtém o comprometimento da equipe na execução das ações, para o alcance dos resultados.
- Promove a efetiva integração da equipe, transmitindo os valores institucionais.
- Dá autonomia para a realização dos trabalhos, considerando o nível de maturidade de cada membro da equipe, monitorando os resultados.
- Mobiliza os membros da equipe, evidenciando a importância da contribuição de cada um para o alcance dos objetivos comuns.

Conhecimentos**Habilidades****Atitudes**

Contexto da instituição
 Gestão de pessoas
 Mapa estratégico
 Missão, Visão e Valores
 PMDI e PPAG
 Processos internos de trabalho

Adaptabilidade / Flexibilidade
 Administração de conflitos
 Coordenação
 Influência / Persuasão
 Percepção do ambiente
 Planejamento
 Relacionamento interpessoal
 Saber ouvir
 Solução de problemas

Ser aberto a críticas
 Ser audacioso
 Ser coerente
 Ser colaborador
 Ser integrador
 Ser motivado
 Ser multiplicador
 Ser observador
 Ser oportuno
 Ser tolerante

COMPETÊNCIA **Comportamento Inovador**

Contribuições Efetivas

- Apresenta propostas e/ou soluções inovadoras para execução dos trabalhos, agregando valor aos resultados institucionais.
- Valoriza a cultura de inovação, criando espaços que estimulem a proposição de ideias e aplicação de boas práticas nas situações de trabalho.
- Aplica seus conhecimentos no aperfeiçoamento dos processos de trabalho para obtenção dos resultados.

Conhecimentos **Habilidades** **Atitudes**

<p>Conhecimento técnico da área de atuação Ferramentas de compartilhamento do conhecimento Ferramentas de pesquisa Mapa Estratégico Missão, Visão e Valores Normas e legislação da área de atuação Processos internos de trabalho PMDI e PPAG</p>	<p>Aprendizagem contínua Assumir riscos Criatividade Identificação de riscos Influência / Persuasão Percepção do ambiente Raciocínio lógico e estruturado Saber lidar com a frustração/sucesso</p>	<p>Ser aberto a críticas Ser audacioso Ser descomplicado Ser empreendedor Ser investigativo / curioso Ser oportuno Ser proativo Ser propenso a desafios Ser questionador Ser receptivo</p>
---	--	--

COMPETÊNCIA **Gestão de Pessoas**

Contribuições Efetivas

- Aloca os membros da equipe nas atividades específicas, considerando suas competências individuais, para o alcance dos resultados.
- Dialoga com o servidor para identificar seus pontos de melhoria, estimulando-o a buscar o desenvolvimento das competências requeridas.
- Reconhece e valoriza as pessoas, incentivando a permanência dos talentos no exercício das atividades.
- Soluciona os problemas e conflitos, com impessoalidade e flexibilidade, propiciando um ambiente de trabalho saudável.

Conhecimentos **Habilidades** **Atitudes**

<p>Código de ética do servidor Gestão de pessoas Normas e legislações pertinentes Processos internos de trabalho Regras de conduta profissional</p>	<p>Adaptabilidade/ Flexibilidade Administração de conflitos Comunicação verbal Negociação Organização Relacionamento interpessoal Saber ouvir Solução de problemas Trabalho em equipe</p>	<p>Ser coerente Ser conciliador Ser empático Ser ético Ser imparcial Ser integrador Ser observador Ser oportuno Ser tolerante Ter autocontrole</p>
---	---	--

COMPETÊNCIA**Orientação para os Resultados****Contribuições Efetivas**

- Planeja seu trabalho, identificando os possíveis riscos e oportunidades, a fim de garantir os resultados pactuados.
- Define metas precisas alinhadas aos objetivos institucionais, estabelecendo estratégias para o alcance dos resultados.
- Age e toma decisões orientado pelos resultados, comprometendo-se com as metas e prazos estabelecidos.
- Desenvolve o trabalho com qualidade, priorizando as ações em função dos resultados.

Conhecimentos**Habilidades****Atitudes**

Gerenciamento de projetos Gestão de Riscos Mapa estratégico Missão, Visão e Valores PMDI e PPAG Políticas Públicas Processos internos de trabalho Ferramentas de Gestão/Trabalho	Administração do tempo Dinamismo Assumir riscos Comunicação escrita Coordenação Multifuncionalidade Organização Planejamento Priorização de tarefas Solução de problemas	Ser assertivo Ser atento aos detalhes Ser colaborador Ser comprometido Ser dedicado Ser empreendedor Ser motivado Ser oportuno Ser prestativo Ser proativo Ser propenso a desafios
---	---	--

COMPETÊNCIA**Competência Técnica****Contribuições Efetivas**

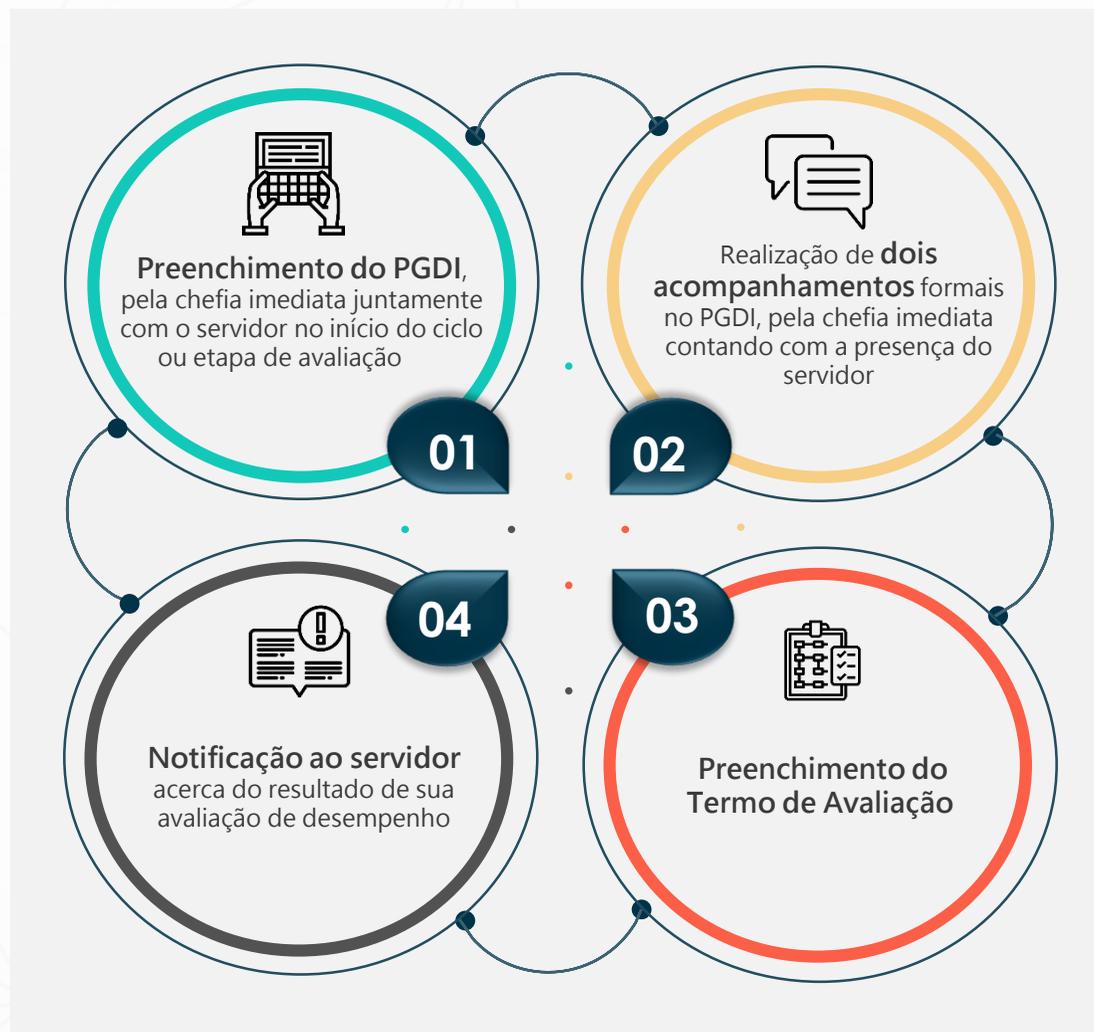
- Possui conhecimentos técnico da área de atuação, aplicando-os para o alcance dos resultados.
- Monitora a execução dos trabalhos da sua unidade, assegurando a entrega dos resultados.
- Gerencia os recursos disponíveis em sua unidade com eficiência, buscando resultados efetivos na sua utilização.

Conhecimentos**Habilidades****Atitudes**

Conhecimentos técnicos da área de atuação Ferramentas de gestão/trabalho Gerenciamento de custos Gestão estratégica Mapa estratégico Missão, Visão e Valores Normas e legislação da área de atuação PMDI e PPAG Processos de trabalho Técnicas de gerenciamento de projetos	Administração do Tempo Agilidade Aprendizagem contínua Coordenação Dinamismo Multifuncionalidade Organização Planejamento Priorização de Tarefas Solução de Problemas	Ser audacioso Ser colaborador Ser comprometedor Ser empreendedor Ser motivado Ser proativo Ser propenso a desafios
--	--	--

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

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, sendo opcional a elaboração do Plano de Desenvolvimento junto a chefia imediata.

04 Notificação do Servidor

A chefia imediata irá lançar a nota total obtida no Sistema de Avaliação de Desempenho - SISAD para notificação do servidor e conclusão do processo avaliatório.

02 Acompanhamentos PGDI

Durante o período avaliatório, são previstos dois acompanhamentos obrigatórios, 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 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 a chefia imediata ou Comissão de Avaliação de Desempenho Individual deverá mensurar e avaliar as entregas realizadas, bem como a evolução das competências exigidas ao servidor, por meio do preenchimento do Termo de Avaliação.

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

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:

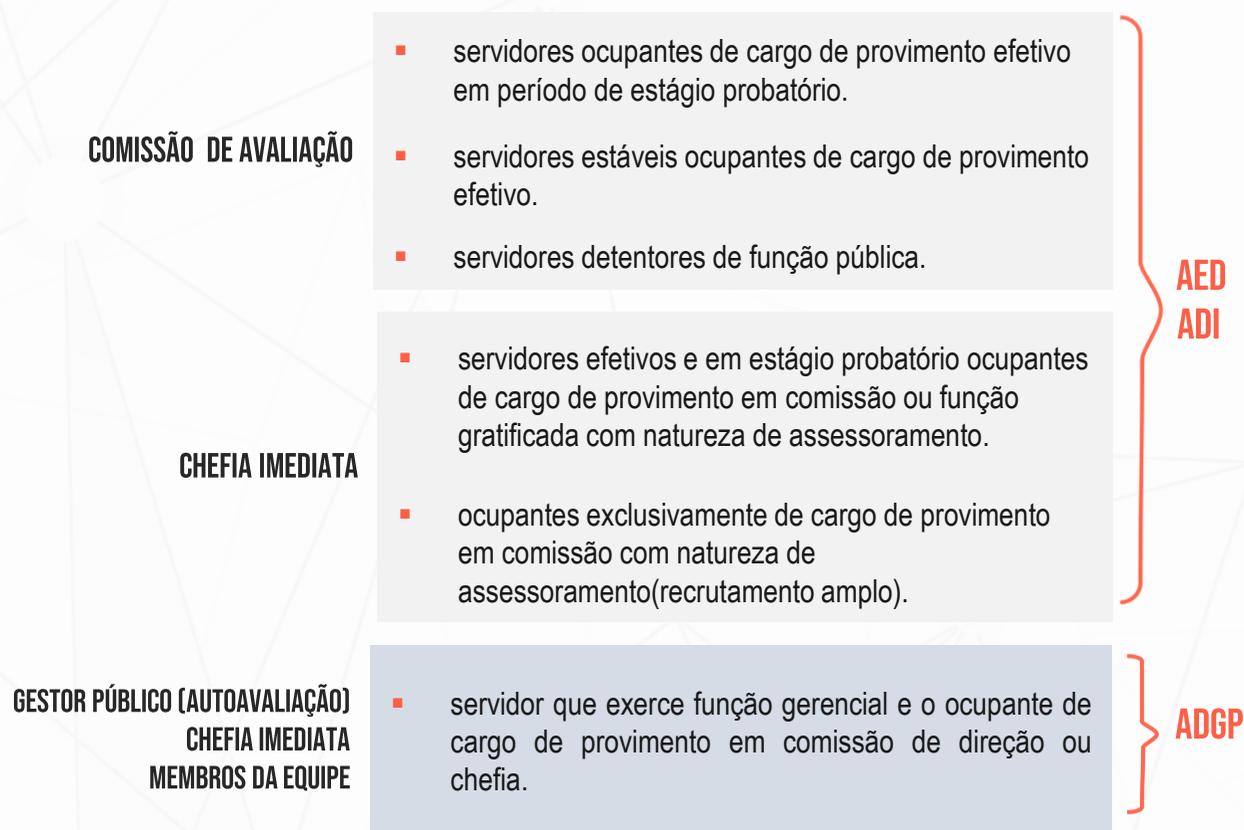
- Público avaliado
- Quem avalia?
- E os Instrumentos de Avaliação - IA

4.1 Quem é avaliado?

	TIPO DE AVALIAÇÃO	
SERVIDORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	Avaliação Especial de Desempenho - AED
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo. 	Avaliação de Desempenho Individual - ADI
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ servidores detentores de função pública. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ servidores efetivos ocupantes de cargo de provimento em comissão ou função gratificada com natureza de assessoramento. 	
GESTORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ocupantes exclusivamente de cargo de provimento em comissão com natureza de assessoramento (recrutamento amplo). 	Avaliação de Desempenho do Gestor Público - ADGP
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ servidor que exerce função gerencial e o ocupante de cargo de provimento em comissão de direção ou chefia. 	

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 e nº 45851, de 28 de dezembro de 2011 que regulamentam a Avaliação de Desempenho (AED e ADI), 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 auxiliar a chefia e representar o servidor no processo de avaliação. 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 mais um período.

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 Instrumentos de Avaliação

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

TIPO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTOS DE 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">▪ Relatório Subsidiário em caso de movimentação do Gestor Público ou alteração de sua Chefia Imediata▪ Termo de Avaliação

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 conterà essencialmente a descrição e o acompanhamento das metas e atividades a

serem cumpridas pelo servidor no período em que será avaliado, incluindo as condições de trabalho nos fatores facilitadores e dificultadores do seu desempenho.

A elaboração do PGDI consiste na:

- ❑ realização do Acordo de Desempenho, o que é esperado do servidor, para o período ou etapa de avaliação em relação às contribuições efetivas, de cada competência essencial definida para o SISEMA;
- ❑ análise do resultado da avaliação do período ou etapa de avaliação anterior;
- ❑ identificação dos pontos fortes que se destacaram ao longo do período ou etapa de avaliação anterior e que contribuíram para o servidor apresentar um bom desempenho; e
- ❑ negociação do plano de desenvolvimento/oportunidade de melhoria que implica na definição de ações e respectivos prazos que o servidor deverá executar ao longo do período ou etapa de avaliação, para desenvolver as competências e os respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes.

As competências essenciais poderão ser detalhadas pela chefia, de acordo com as particularidades do contexto de trabalho/função do servidor avaliado.

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, conterá a metodologia e o perfil de competências essenciais e gerenciais, conforme quadro abaixo:

PERFIL COMPETÊNCIAS	PÚBLICO AVALIADO
Atuação Estratégica Visão Integrada Articulação Institucional Comportamento Inovador Trabalho em Equipe Comportamento Profissional	Servidor
Visão Sistêmica Compartilhamento de Informações Liderança da Equipes Comportamento Inovador Gestão de Pessoas Orientação para Resultados Competência Técnica	Gestor Público

PREENCHIMENTO DO TERMO AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO

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

**ADI
AED**

- O cálculo da nota de cada competência será dado pela média aritmética das pontuações atribuídas às suas contribuições efetivas, numa escala de 0 a 100 pontos.
- O cálculo da nota final da Avaliação de Desempenho por Competências será dado pela média aritmética das pontuações de todas as competências.

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

ADGP

- 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%).

- ❑ O Gestor Público avaliado que não tiver equipe sob sua coordenação será avaliado pela chefia imediata e fará a autoavaliação.

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.

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

5.4 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 Recursos Hierárquico.



RECURSO

QUEM SOLICITA

ENCAMINHADO PARA

PEDIDO DE RECONSIDERAÇÃO

SERVIDORES EM AED / ADI / ADGP:

- a quem avaliou o servidor (comissão de avaliação ou a chefia imediata) em até 10 (dez) dias contados da notificação do resultado;

RECURSO HIERÁRQUICO

SERVIDORES EM AED

- à chefia imediatamente superior à chefia imediata do servidor em até 10 (dez) dias contados da notificação do resultado do pedido de reconsideração.

SERVIDORES EM ADI

- à autoridade máxima do órgão contra a decisão do pedido de reconsideração em até 10 (dez) dias contados da notificação do resultado do pedido de reconsideração.

GESTORES EM ADGP

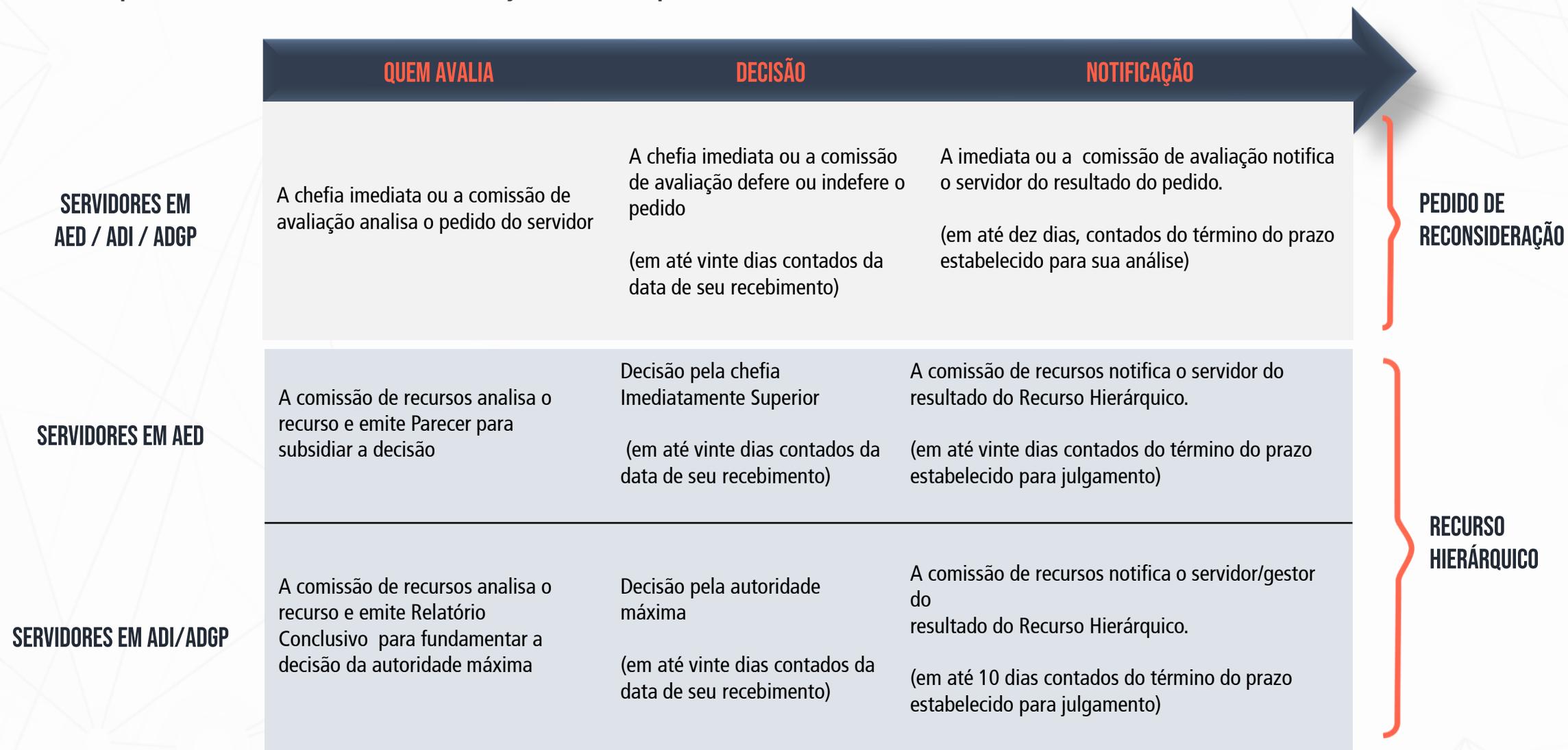
- à autoridade máxima do órgão ou entidade em que o Gestor Público estiver em exercício, em até dez dias, contados a partir da notificação do pedido de reconsideração.

RECURSO HIERÁRQUICO CONTRA PARECER CONCLUSIVO

SERVIDORES EM AED

- à autoridade máxima do órgão em até 10 (dez) dias contados da notificação do resultado do parecer conclusivo.

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



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?

Os Gestores devem formalizar a Avaliação de Desempenho por meio de preenchimento do Instrumentos de Avaliação – IA e, posteriormente, registrá-los 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.

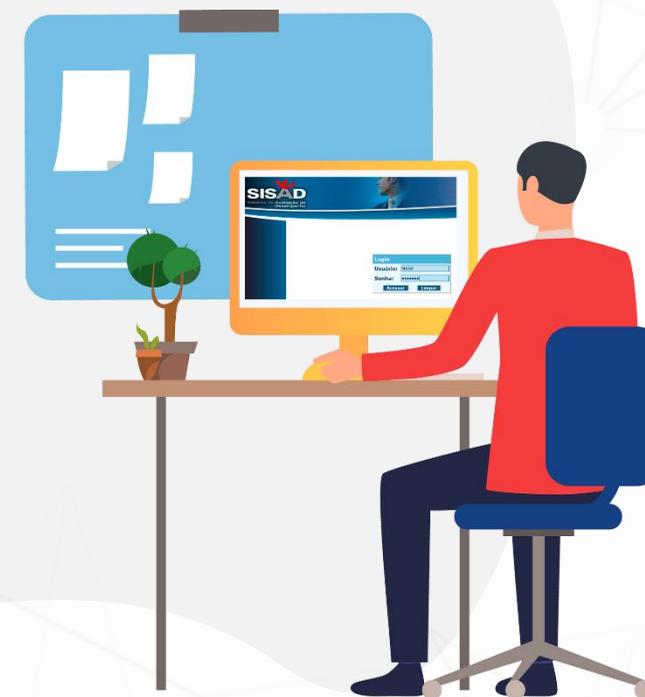
No Sisad, os membros das comissões e gestores inserem e importam todos os documentos que compõem o processo durante o ciclo avaliativo e o próprio servidor acessa para acompanhar a sua avaliação de acordo com prazos dos documentos.

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, a partir da inserção do documento no sistema.



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 E COMPETÊNCIAS

Serão avaliados pelo Perfil de Competências Essenciais:

- Atuação Estratégica
- Visão Integrada
- Articulação Institucional
- Comportamento Inovador
- Trabalho em Equipe
- Comportamento Profissional

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.

9.2 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 E COMPETÊNCIAS

Serão avaliados pelo Perfil de Competências Essenciais:

- Atuação Estratégica
- Visão Integrada
- Articulação Institucional
- Comportamento Inovador
- Trabalho em Equipe
- Comportamento Profissional

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?

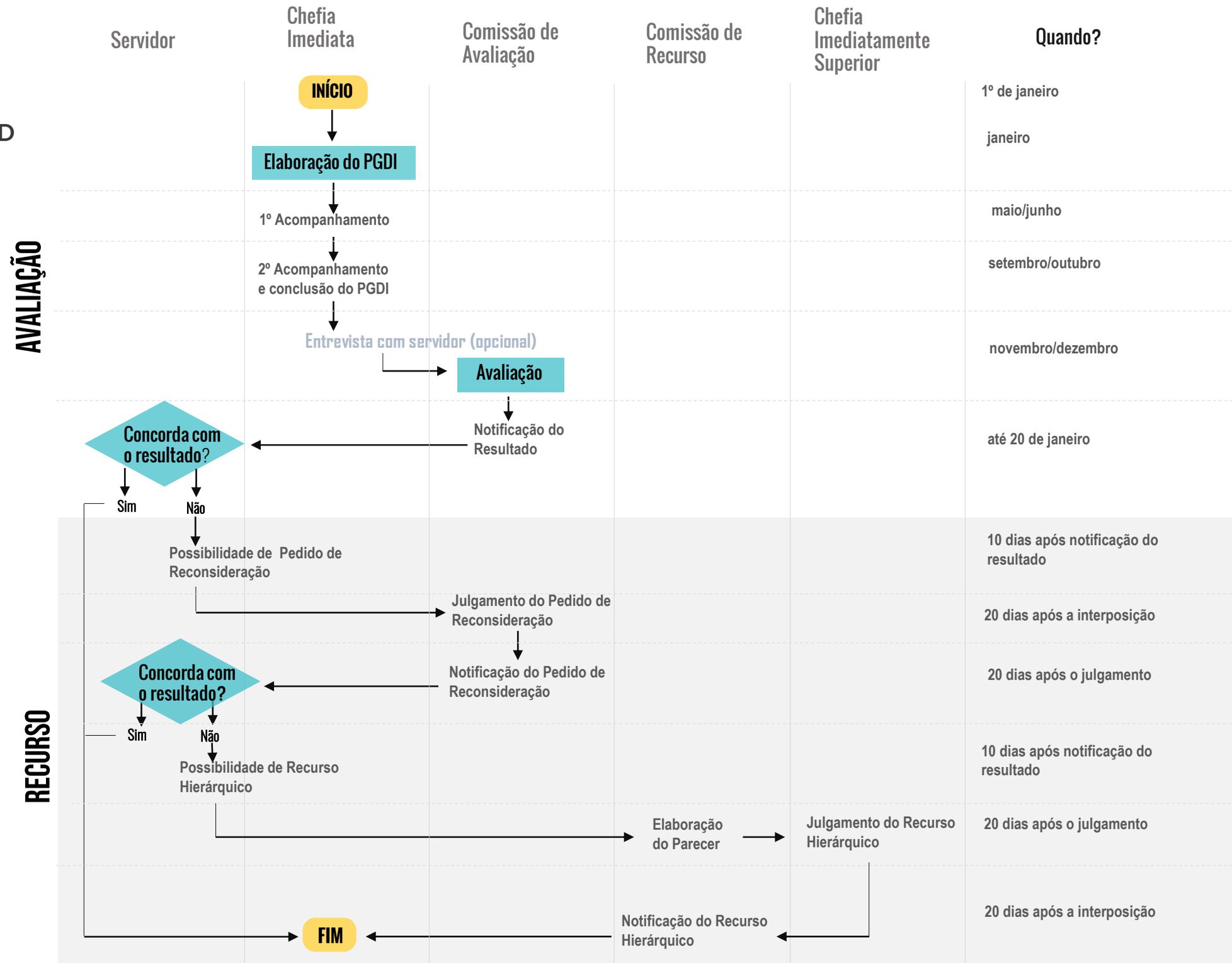
- Para ser avaliado o servidor deve possuir, no mínimo, cento e cinquenta (150) dias de efetivo exercício no período avaliatório, a contagem dos dias de efetivo exercício será encerrada em 30 de novembro.
- E 95%(noventa e cinco por cento) de frequência.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES

A princípio, o estágio probatório do servidor tem duração de 1095(mil e noventa e cinco) dias de efetivo exercício. E geralmente são quatro as etapas de avaliação em AED:

- a primeira etapa começa no primeiro dia de exercício do servidor e vai até 31 de Dezembro;
- as demais etapas começam em 1º de Janeiro e terminam em 31 de Dezembro; e
- a última etapa começa em 1º 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 Conjunta SEPLAG/SISEMA nº 8520, de 15/12/2011

9.3 Avaliação de Desempenho do Gestor Público- ADGP

1. O QUE É?

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

2. QUEM AVALIA?

- o próprio Gestor(autoavaliação) (25%);
- a Chefia imediata do Gestor (50%);
- membros da equipe sorteados pelo Sisad (25%);

3. O PERFIL E COMPETÊNCIAS

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

- Orientação para resultados;
- Visão sistêmica;
- Compartilhamento de Informações e Conhecimentos;
- Liderança de equipes;
- Gestão de Pessoas;
- Comportamento Inovador;
- Competência Técnica.

4. QUAIS OS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO?

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

- Termo de Avaliação;
- Relatório Subsidiário em caso de movimentação do Gestor Público ou alteração de sua chefia imediata.

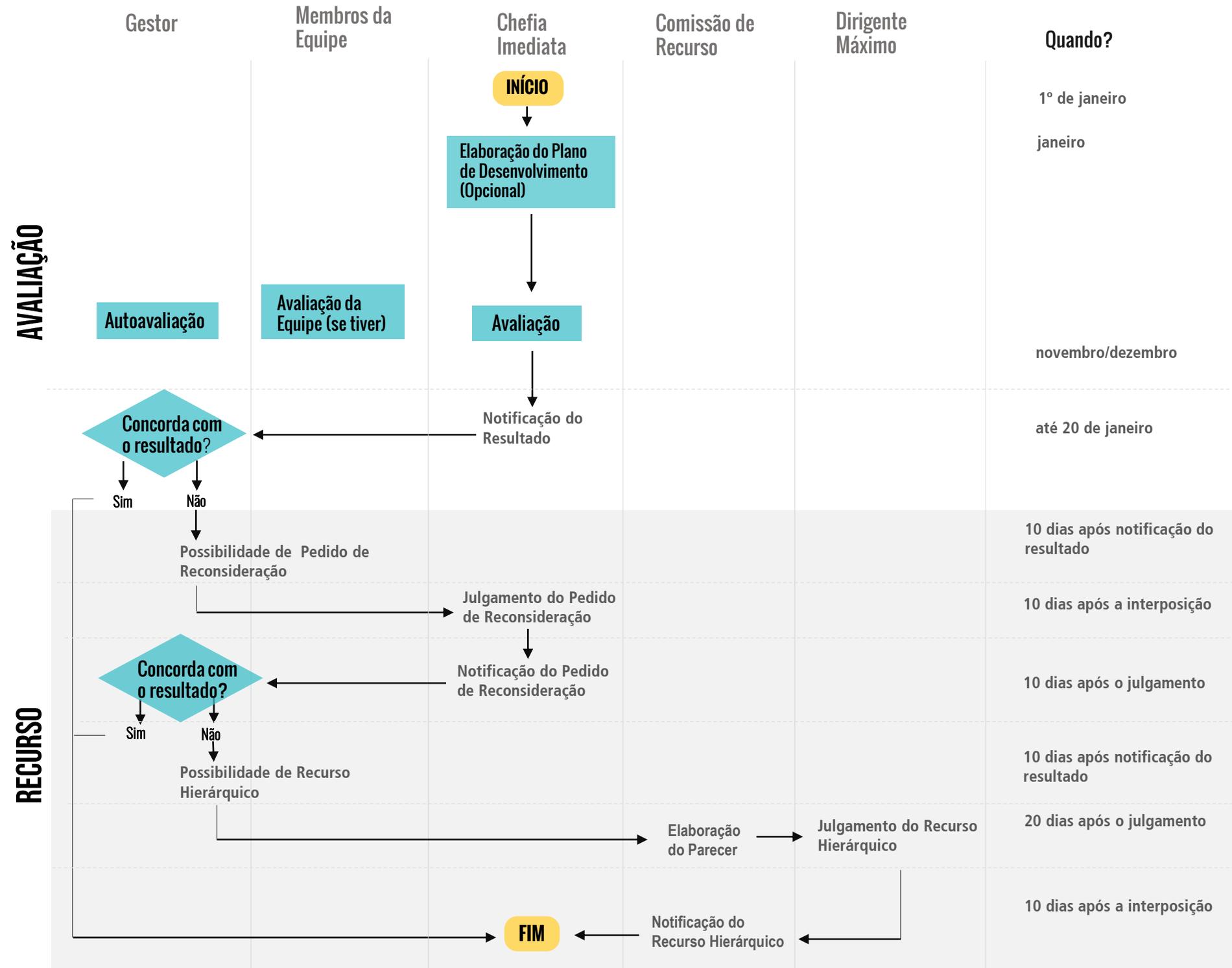
5. QUAIS SÃO OS REQUISITOS PARA SER AVALIADO?

- 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.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES

- A chefia imediata poderá elaborar(é opcional), em conjunto com o gestor, preferencialmente no início do período avaliatório, o plano de desenvolvimento.
- 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.

9.3.1 Fluxograma do processo de Avaliação de Desempenho do Gestor Público - ADGP



OBSERVAÇÃO:

No processo de ADGP é possível recorrer apenas da nota obtida da Chefia Imediata.

LEGISLAÇÕES DE REFERÊNCIA

- Decreto 44.986 19/12/2008
- Resolução Conjunta SEPLAG/SISEMA nº 8520, de 15/12/2011

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 Foco no 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 visam promover o aperfeiçoamento das competências definidas no *Perfil de Competências Essenciais e Gerenciais* que são a base da Avaliação de Desempenho.



TRILHAS DO SABER
Universidade Corporativa . Sisema

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 Conjunta SEPLAG-SISEMA nº 8520**, de 15 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores em exercício Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SISEMA. Diário Oficial, Minas Gerais, 24 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.

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.