

# AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO



SECRETARIA DA  
**ADMINISTRAÇÃO**

**TOCANTINS**  
GOVERNO DO ESTADO



**SECRETARIA DA  
ADMINISTRAÇÃO**

**TOCANTINS**  
GOVERNO DO ESTADO



**MAURO CARLESSE**  
Governador do Estado

**BRUNO BARRETO**  
Secretário da Administração

**INEIJAIM SIQUEIRA**  
Secretário-executivo da Administração

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

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

**CHRISTIANE SOUZA E SILVA**  
Gerente de Avaliação de Desempenho e Progressão Funcional

**THIAGO PINHEIRO MACIEL**  
Presidente da Agência de Tecnologia da Informação

**MARINALDO OLIVEIRA SANTOS**  
Superintendente de Sistemas de 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.

**CRONOGRAMA DA APED ANO BASE 2019**

<b>Período</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>
Oficialização do Início do Processo de Avaliação	16/03/2020	
Importação de Servidor Apto	16/03/2020	26/04/2020
Termo (Notificação) Inicial da Avaliação	16/03/2020	26/04/2020
Disponibilização de Avaliação	23/03/2020	27/04/2020
Avaliação de Desempenho	23/03/2020	30/04/2020
Plano de Aperfeiçoamento	23/03/2020	30/04/2020
Notificação de Resultado Preliminar	04/05/2020	
Ciência do Servidor	04/05/2020	08/05/2020
Interposição de Recurso	04/05/2020	08/05/2020
Análise de Recurso	04/05/2020	25/05/2020
Homologação do Resultado	26/05/2020	-



## 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 avaliadores:**

- a) o chefe imediato do servidor avaliado, ao qual incumbe a coordenação dos procedimentos;
- b) o servidor avaliado;
- c) um servidor indicado pelo chefe imediato;
- d) um servidor indicado pelo 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.

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 DENTRO DO CICLO AVALIATÓRIO?**

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?**

---

- Ocorrendo a remoção, a APED será realizada pelos avaliadores do órgão em que o servidor estiver em exercício na data da importação;
- Ocorrendo cessão para fora da esfera do Poder Executivo Estadual, a APED será realizada pela chefia mais recente do órgão cessionário referente ao ano base do ciclo avaliatório; o servidor cedido interno realizará a APED no órgão em que estiver em exercício na data da importação e, se necessário, a Equipe de Avaliadores poderá solicitar informações sobre o desempenho do servidor ao órgão da lotação anterior.

## **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.

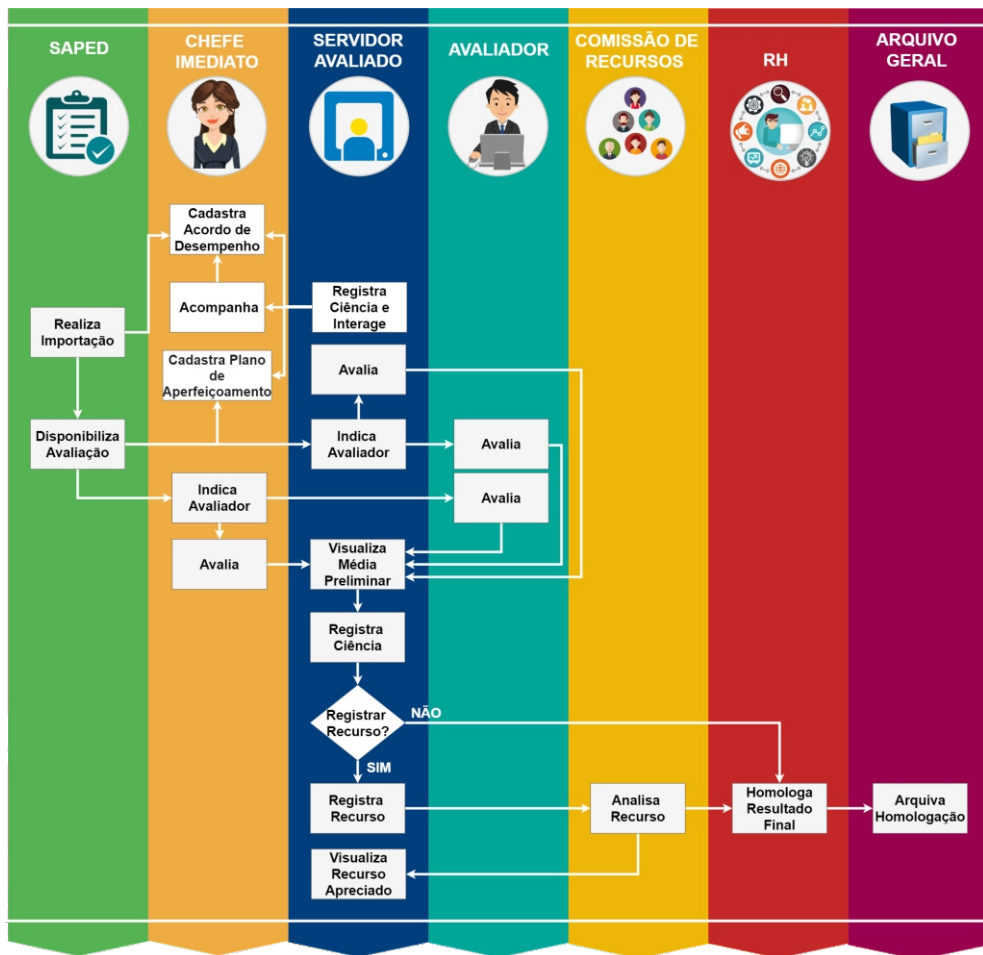
## **QUEM HOMOLOGA OS RESULTADOS DA APED?**

---

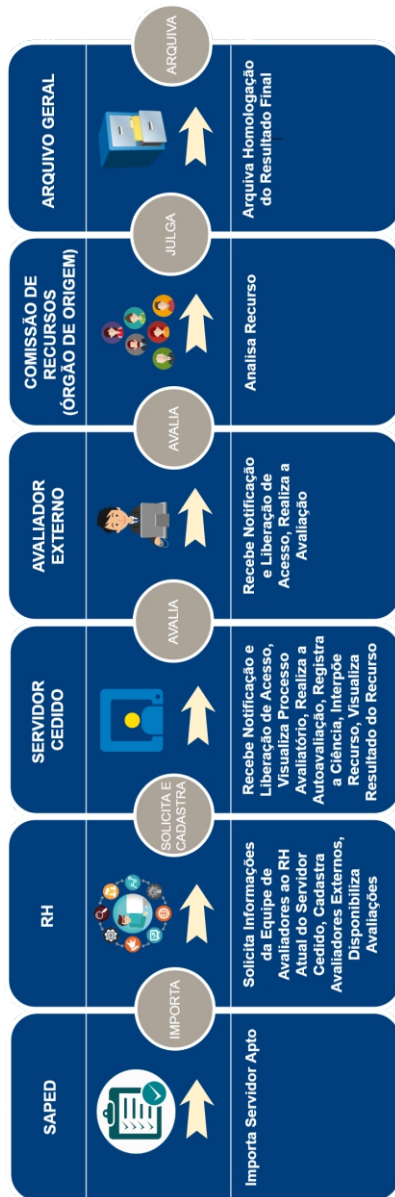
A autoridade máxima do órgão de lotação do servidor.



## 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;



- 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 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;



## 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.



## 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.



## **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.



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!**