

GUIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Guia prático para lideranças da Secretaria de Agricultura e
Abastecimento

Departamento de Recursos Humanos

Última atualização: Dezembro de 2020

INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho define-se como uma apreciação sistemática do desempenho de cada servidor, em função das tarefas exercidas, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Este é um processo que serve para pontuar e sistematizar os méritos do profissional avaliado e apontar também onde o serviço pode ser otimizado.

Neste guia você ficará por dentro de como a avaliação de desempenho deve ser conduzida e dos materiais e legislações utilizados para este instrumento.

Aproveite!

Qualquer dúvida que surgir estamos disponíveis através do e-mail rhduvidas@agricultura.sp.gov.br.

Michael Cerqueira

Diretor do Departamento de Recursos Humanos

O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Avaliação de Desempenho é um instrumento esquematizado na qual as lideranças avaliam seus funcionários, e os funcionários irão se auto avaliar, por meio de competências pré-estabelecidas.

Esta avaliação tem como principal intuito desenvolver o funcionário avaliado. O indicado é que o instrumento seja aplicado em intervalos anuais.

A avaliação de desempenho é um instrumento muito importante que pode contribuir ativamente para o desenvolvimento do funcionário. É ideal que todas as equipes apliquem, no entanto à avaliação estabelecida no Governo do Estado de São Paulo por meio do Decreto nº 57.780 de 12 de fevereiro de 2012 e é dada como **obrigatória apenas para os servidores integrantes das classes abrangidas pela Lei Complementar nº 1.080/2008.**



COMO A AVALIAÇÃO SERÁ FEITA?



A avaliação consiste em três momentos:

- 1) Preenchimento do formulário de avaliação, feito pela liderança e auto avaliação do funcionário;
- 2) Realização do Plano de Ação para Desempenho;
- 3) Construção do Relatório de Desempenho Individual.

No preenchimento do Formulário de Avaliação, **o gestor irá pontuar as competências do funcionário**, de acordo com o desempenho apresentado durante o período, enquanto **o funcionário irá se auto avaliar** através das mesmas questões.

O Plano de Ação para Desenvolvimento poderá ser realizado durante uma **conversa individual**, que irá acontecer após os formulários estarem preenchidos. O gestor e o avaliado poderão **cruzar as informações, definir pontos de desenvolvimento e planejar próximos passos**.

Já o Relatório de Desempenho Individual funcionará como **instrumento de consolidação** do resultado da avaliação de desempenho. **Deverá ser preenchido obrigatoriamente pelo RH**, onde precisará constar o extrato da avaliação e as metas estabelecidas no Plano de Ação para Desenvolvimento.

POR QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO É IMPORTANTE?

A avaliação de desempenho deve ser realizada com um objetivo principal: **desenvolver quem está sendo avaliado**. Através deste instrumento será possível que o funcionário avalie seu próprio trabalho, indicando pontos onde acredita que pode melhorar, bem como o líder poderá destacar esses pontos, de forma a **traçar metas a longo prazo**, para que o funcionário desempenhe suas funções com a máxima excelência possível.

Sendo assim, é importante que a avaliação de desempenho seja realizada com **seriedade e compromisso com a verdade**. A avaliação não trata de pontos negativos, mas sim de pontos que estão abertos para desenvolvimento. Desta forma, tanto o funcionário quanto a liderança devem pontuar cada competência do formulário de acordo com a realidade profissional de quem está sendo avaliado.

Lembre-se: **difícilmente alguém é 100% bom em tudo que faz, da mesma forma que também ninguém é 100% ruim**. Se você avaliar um funcionário com uma nota máxima em uma competência que ele tem um desempenho mediano, você estará atestando que o funcionário deve continuar fazendo o trabalho daquela forma. Ao avaliá-lo com a nota que realmente lhe compete, você pode cobrá-lo futuramente sobre o desenvolvimento.



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

O primeiro momento da avaliação de desempenho é o preenchimento do formulário de avaliação. Nele, o gestor e o funcionário irão encontrar blocos de afirmações divididos pelas competências que estão sendo avaliadas. O formulário será disponibilizado de maneira virtual e física.

AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

A avaliação de desempenho deve ser baseada nas competências exigidas para cada cargo. Geralmente, diferenciam-se os cargos de gestão e liderança dos cargos de apoio e assessoramento. No entanto, é necessário que cada funcionário seja avaliado nos parâmetros exigidos para função desempenhada, a fim de que a avaliação seja justa e eficaz para o desenvolvimento.

DIVISÃO DAS COMPETÊNCIAS

Funções de Comando

Compromisso Profissional
Responsabilidade e Sustentabilidade
Comunicação
Gestão de Pessoas e Liderança
Tomada de decisão
Inovação e Gestão da mudança;

Cargos de Nível Universitário

Compromisso Profissional
Responsabilidade e Sustentabilidade
Comunicação
Trabalho em Equipe
Inovação e Gestão da mudança
Iniciativa
Conhecimento e Eficácia

DIVISÃO DAS COMPETÊNCIAS

Nível Intermediário

Compromisso Profissional
Responsabilidade e Sustentabilidade
Comunicação
Trabalho em Equipe
Inovação e Gestão da mudança
Iniciativa
Conhecimento e Eficácia

Nível Elementar

Compromisso Profissional
Responsabilidade e Sustentabilidade
Comunicação
Trabalho em Equipe
Inovação e Gestão da mudança

PONTUAÇÃO

Cada uma das competências será dividida em blocos de 5 afirmações, nos quais a pontuação deverá ser creditada de acordo com o grau de desempenho do funcionário, seguindo a tabela abaixo:

Pontuação	Grau de desempenho do funcionário
1	Fraco
2	Insatisfatório
3	Regular
4	Satisfatório
5	Competente

PLANO DE AÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO (PAD)

A avaliação de desempenho não terá o efeito desejado se o Plano de Ação para Desenvolvimento não acontecer. A conversa individual é o momento mais importante da avaliação, pois é quando o líder e o funcionário poderão tratar sobre as questões abordadas no formulário e estabelecer os próximos passos, traçando metas a longo prazo.

É importante lembrar que essa **não será uma reunião de feedback**. Por mais que seja possível, feedback e avaliação de desempenho não se confundem. No feedback devem ser tratados assuntos pontuais e recentes, enquanto a **avaliação de desempenho trará metas e observações a médio e longo prazo, de forma sistematizada**.

Essa conversa tem **cunho mais formal e deve ser realizada dentro do ambiente de trabalho**. Lembre-se que é um momento apropriado para justificar as notas atribuídas e impor metas para melhorias. Caso o servidor não concorde com alguma nota atribuída na sua avaliação, o Decreto nº 57.780/2012 lhe assegura o direito de **recurso**.

Por fim, o PAD deverá ser documentado, em um instrumento onde constará as considerações sobre o desempenho do servidor, **pontos fortes, pontos para melhorias e as propostas de ação para o próximo ciclo de desempenho**.



DICAS PARA REALIZAÇÃO DA CONVERSA INDIVIDUAL


- Pré-agende as conversas para que não haja interrupções;
- Escolha um espaço silencioso e reservado do ambiente de trabalho para realizar a conversa;
- Traga anotados os pontos que deseja tratar com o funcionário avaliado, será uma forma mais fácil de conduzir a conversa e evita que algum assunto não seja conversado.
- Use o tempo para tratar de assuntos que realmente importam. Evite distrações e outros temas;
- Anote os pontos mais importantes da reunião e estabeleça as metas para o ano, isso precisará constar no PAD;
- Caso o funcionário não concorde com alguma nota atribuída, explique o motivo da pontuação e mostre onde ele pode melhorar;
- A conversa individual também é um espaço para elogiar, não deixe de fazê-lo!



RELATÓRIO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

O Relatório de Desempenho Individual é a etapa final da avaliação de desempenho. Consiste em um documento formulado pelo RH, no qual constará os resultados dos formulários de avaliação e auto avaliação e o extrato do Plano de Ação para Desenvolvimento.

Este documento será a consolidação da avaliação de desempenho, por isso, sua realização é indispensável. O documento será formulado de acordo com o modelo abaixo:

	Consultar o Relatório de Desempenho Individual 3818986 -	Função Comando Diretor Técnico II			
Dados do Relatório de Desempenho individual					
Ciclo de Avaliação de 01/01/2019 a 31/12/2019					
Avaliação de Desempenho Individual - ADI					
Auto Avaliação - AA	Pontos AA 135	Peso AA 40,5			
Avaliação pela Liderança - AL	Pontos AL 135	Peso AL 94,5			
Resultado Final - ADI	Resultado Final 135	Total de Pontos para Proficiência 135			
Resultado Final da Avaliação de Desempenho Individual - ADI					
Resultado Ponderado Pontos	100				
Resultado Ponderado Percentagem	100 %				
Nível Proficiencia	5				
Manifestação do Órgão Setorial/Subsetorial de Recursos Humanos sobre a Avaliação					
As avaliações estão coerentes e atendem as disposições do Decreto nº 57.780/2012, alterado pelo Decreto nº 58.373/2012, bem como da Instrução CRHE nº 03, de 24 de janeiro de 2020.					
Data Inclusão da Manifestação 12/05/2020		Data Conclusão Manifestação 12/05/2020			
Responsável e Revisor pelo RDI (RH)					
Código Responsável	Nome do Responsável	Código do Revisor	Nome do Revisor	Confirma PDI	Data da Confirmação do PDI

E O QUE ACONTECE NO PÓS AVALIAÇÃO?

É importante que haja um acompanhamento frequente das atividades do funcionário quando a avaliação for finalizada, já visando a próxima avaliação. Esse acompanhamento serve também para reforçar as metas estabelecidas durante a avaliação.

Além disso, associado à avaliação, está o Prêmio de Desenvolvimento Individual (PDI), que consiste em uma gratificação financeira referente ao resultado da avaliação de desempenho.

O PDI não pode ser o foco principal da avaliação de desempenho. Por mais que a gratificação financeira seja atrativa, o real intuito da avaliação é nivelar os funcionários, de modo a melhorar o serviço. Sendo assim, foque no estabelecimento de metas e pontos de melhoria e não na parte salarial.

Todas as regras referentes ao Plano de Desempenho Individual estão disponíveis no Decreto 57.780/2012.



MUITO OBRIGADO!

Para dúvidas não contempladas neste guia, entre em contato conosco pelo email:

rhduvidas@agricultura.sp.gov.br

Estamos à sua disposição!

Realização:

Secretaria de Agricultura e
Abastecimento

Gustavo Junqueira
Secretário

Gabriela Chiste
Secretária Executiva

Juliana Cardoso
Chefe de Gabinete

Coordenação:

Michael Cerqueira

Elaboração:

David Cordeiro

Revisão:

Nathalia Paola

