

DICAS PARA ETAPA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O acompanhamento do desempenho, segunda etapa do processo da avaliação de desempenho, é o momento em que o gestor e o subordinado precisam observar se as competências que foram definidas no acordo de desempenho estão sendo demonstradas na prática do dia a dia do trabalho, ou seja, é o período para obter informações necessárias ao preenchimento da avaliação em si. O acompanhamento deve ser realizado durante todos os meses do ano para registrar informações relevantes do período avaliativo.

Já a avaliação é a terceira etapa, na qual os avaliadores deverão preencher as notas e justificativas pertinentes do desempenho do avaliado. De acordo com o que foi estabelecido na Portaria nº 270/2025/GAB/SEAD, que institui o Programa de Avaliação de Desempenho Individual no âmbito da SEAD/PI, o preenchimento no sistema da avaliação de desempenho deve ocorrer nos meses de julho, novembro e março. Esta periodicidade quadrimestral tem a finalidade de permitir avaliações intermediárias para que o avaliado receba feedbacks e tenha oportunidade de se aperfeiçoar durante o ano de avaliação. Em maio de 2025 será a aplicação piloto da avaliação de desempenho.

É importante ler a Portaria nº 270/2025/GAB/SEAD que Institui o Programa de Avaliação de Desempenho Individual no âmbito da SEAD/PI para entender sobre a avaliação de desempenho como um todo.

O Quadro abaixo contém dicas mais específicas para realização do acordo e avaliação de desempenho.

MOMENTOS	GESTOR (superior imediato responsável pela avaliação do subordinado)	SUBORDINADO (pessoa que será avaliada)
<u>Acompanhamento</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de começar a fazer o acompanhamento, recomenda-se que leia a descrição da escala métrica de avaliação de desempenho e tenha ciência das competências que você precisa observar em cada subordinado. Ao conhecer a escala, você poderá observar o quanto a pessoa avaliada está expressando o desempenho no período avaliativo, ou seja, se consegue fazer as atividades sem necessidade de supervisão constante, se faz o trabalho e orienta outros colegas, ou se depende de outras pessoas. • As informações a serem registradas no sistema são aspectos positivos ou oportunidades de melhorias no desempenho do trabalho, principalmente de comportamentos e atividades vinculadas às competências que foram estabelecidas no acordo de desempenho. Para facilitar segue exemplos de registros que podem ser feitos: • Na competência de aprendizagem contínua: sempre que você oferece algum curso, o subordinado indica que não tem interesse em fazer, então registra-se este aspecto como ponto negativo que você precisará indicar como um ponto de melhoria para a pessoa. Por outro lado, se o subordinado sempre aceita fazer um curso recomendado por você, ou tem iniciativa de buscar cursos e pedir apoio institucional demonstrando interesse em aprender, então deverá anotar estes comportamentos como um ponto positivo. • Também poderão ser registradas informações de comentários gerais que possam ser úteis para fundamentar a avaliação e o fornecimento de feedbacks. Neste caso, tem-se os seguintes exemplos: 	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de começar a fazer o acompanhamento, recomenda-se que leia a descrição da escala métrica de avaliação de desempenho e tenha ciência das competências que você precisa demonstrar. • Mesmo após o acordo de desempenho, caso tenha alguma dúvida sobre o que é esperado do seu comportamento, entre em contato com o seu gestor e converse para alinharem expectativas e para que fique mais claro como você deve trabalhar. • Registre no sistema aspectos positivos vinculados às competências que lhe foram atribuídas, seja por ter recebido elogios de colegas, do gestor ou mesmo de algo que considere ter gerado um bom resultado do seu trabalho. • Reflita e registre os desafios que tiver relacionados à alguma competência e que considere que precisa melhorar ou que precisa de mais suporte e condições para fazer melhor o trabalho. Neste caso, seria bom já registrar também planos de como pode melhorar no trabalho para colocar em prática ou para negociar com o gestor a possibilidade de apoio na implementação do plano de melhoria.



MOMENTOS	GESTOR (superior imediato responsável pela avaliação do subordinado)	SUBORDINADO (pessoa que será avaliada)
<p><u>Acompanhamento</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• Aspectos da pontualidade podem ser registrados, e apesar de não ser um fator diretamente avaliado, pode servir como argumento para justificar a demonstração a excelência na prestação dos serviços.• Pessoas que estão sempre de bom humor, apesar de não ter vínculo direto, mas contribuem para um bom clima organizacional e pode ajudar na competência de relacionamento interpessoal.• Quando a pessoa se oferece para ajudar a fazer ou orientar algum colega em alguma atividade que não é de responsabilidade dela, também pode ser registrado para no próximo período avaliativo verificar a questão das atividades a serem designadas e até mesmo alterar as competências técnicas.• Descrever alguma situação que não tenha demonstrado adequadamente o desempenho, mas que após algum feedback informal ou orientação tenha mudado o comportamento para um bom desempenho.• Registre casos em que o desempenho não pode ser demonstrado de forma satisfatória por conta das condições de trabalho ofertadas (ex: atrasou a entrega de um trabalho por conta do sistema que ficou indisponível, e como a pessoa atuou nesta situação de limitações das condições – tentou resolver de outra forma ou realmente não tinha como).	<ul style="list-style-type: none">• Registre os casos que considere que alguma competência técnica não está adequada para realização do seu trabalho ou se tem alguma outra competência técnica que gostaria de passar a contribuir também com a área. Esta informação será necessária para a reunião de feedback com o seu gestor.• Os registros poderão ser feitos sempre que considerar necessário, mas seria bom também criar uma rotina de reservar alguns minutos uma vez por mês para fazer suas anotações enquanto ainda está mais recente para lembrar das situações do trabalho neste período.• Registre as situações que não pode demonstrar o seu desempenho de forma satisfatória por conta de condições de trabalho – ex: atrasou a entrega de um trabalho por conta do sistema que ficou indisponível. E como você tentou resolver a situação.



MOMENTOS	GESTOR (superior imediato responsável pela avaliação do subordinado)	SUBORDINADO (pessoa que será avaliada)
<u>Acompanhamento</u>	<ul style="list-style-type: none">• Outro ponto que já pode ser registrado durante o acompanhamento são sugestões que irão compor o plano de melhoria do comportamento do colaborador, como por exemplo a indicação de algum curso, de cuidados que precisam ser tomados na execução do trabalho (ex: pegar um parecer feito por outro colega para servir como exemplo de como é esperado que o trabalho seja realizado).• Durante o período do acompanhamento do desempenho, recomenda-se que o gestor reserve um horário periodicamente para fazer anotações acerca da demonstração do desempenho de cada uma das pessoas que fará a avaliação. Como sugestão geral, pode-se reservar uma manhã uma vez por mês.• Caso tenha algum ponto relevante que mereça registro do acompanhamento, o mesmo pode ser feito a qualquer momento no sistema. Quanto mais informações registrarem, mais fácil será para realizar a avaliação de desempenho.	



MOMENTOS	GESTOR (superior imediato responsável pela avaliação do subordinado)	SUBORDINADO (pessoa que será avaliada)
<p><u>Avaliação</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• No período da avaliação, recomenda-se que o gestor também reserve a agenda para realizar as avaliações de toda a sua equipe.• Evite interrupções para que possa se concentrar e dedicar a realização da avaliação de desempenho justa e que permita realmente gerar informações para contribuir com o colaborador, tanto reconhecendo as competências que demonstrou quanto identificando oportunidades de melhorias para seu desenvolvimento profissional.• Leia os seus comentários para resgatar aspectos da demonstração do comportamento no período e ajudar no momento do lançamento das notas de desempenho e das justificativas.• Leia atentamente o significado de cada nota a ser atribuída do desempenho para compreender e poder indicar a nota correspondente para cada competência.• Leia atentamente cada competência e atribua a nota correspondente, justificando sempre que possível. Apesar de não ser obrigatório justificar todas as competências, é recomendável inserir já colocar pontos positivos e de melhoria para ajudar depois no feedback.• Lembre-se que a principal finalidade da avaliação de desempenho é contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional do avaliado, de modo que possa contribuir de forma mais efetiva com o desempenho da Secretaria, e assim com a prestação de serviços de qualidade.	<ul style="list-style-type: none">• Reserve um momento no período da avaliação de desempenho para você preencher a avaliação com calma e sem interrupções.• Leia os seus comentários para resgatar aspectos da demonstração do comportamento no período e ajudar no momento do lançamento das notas de desempenho e das justificativas.• Leia atentamente o significado de cada nota a ser atribuída do desempenho para compreender e poder indicar a nota correspondente para cada competência.• Leia atentamente cada competência e atribua a nota correspondente, justificando sempre que possível. Apesar de não ser obrigatório justificar todas as competências, é recomendável inserir já colocar pontos positivos e de melhoria para ajudar depois no feedback.• Lembre-se que a principal finalidade da avaliação de desempenho é contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional do avaliado, de modo que possa contribuir de forma mais efetiva com o desempenho da Secretaria, e assim com a prestação de serviços de qualidade.



MOMENTOS	GESTOR (superior imediato responsável pela avaliação do subordinado)	SUBORDINADO (pessoa que será avaliada)
<p><u>Erros que devem ser evitados durante a avaliação de desempenho</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• Evite o efeito Halo, que significa observar apenas comportamentos positivos e atribuir notas altas para todas as competências de um colaborador. Os pontos positivos devem ser destacados sim e reconhecidos, mas sempre tem algum aspecto que a pessoa possa melhorar e precisa ser indicado para que o indivíduo possa se desenvolver.• Evite o efeito Horn, ou seja, registrar apenas pontos fracos do colaborador, sem considerar aspectos positivos para valorizar no que a pessoa tem contribuído com a área.• Evite o erro da tendência central, no qual por insegurança de colocar notas muito altas ou muito baixas, o avaliador coloca notas de “meio termo” para evitar que precise ficar justificando demais.• Evite preconceitos e opiniões pessoais e foque em atribuir notas e justificativas com base no desempenho que a pessoa demonstrou (por isto é fundamental o registro de informações que possam servir de evidências).• Pense no desempenho do período como um todo e não foque em apenas uma situação criando um estereótipo do indivíduo – se errou uma vez e depois melhorou, ou se fez uma vez um bom trabalho, mas depois relaxou.• Evite o erro de fadiga, ou seja, por conta do cansaço de preencher as informações do desempenho de uma pessoa vai atribuindo notas de forma “mecânica” para terminar logo. Isto também vai acontecer nos casos que precisar avaliar muitas pessoas, então pode ser necessário que reserve agenda em vários dias para conseguir fazer a avaliação justa da equipe.	<ul style="list-style-type: none">• Evite colocar apenas aspectos positivos, pois sempre tem algum ponto que precisa ser melhorado.• Evite colocar apenas aspectos negativos, e reflita sobre aspectos também positivos que você tem contribuído com o trabalho.• Evite o erro da tendência central, no qual por insegurança de colocar notas muito altas ou muito baixas, coloca-se notas de “meio termo” para evitar que precise ficar justificando demais.• Pense no desempenho do período como um todo e não foque em apenas uma situação.• Evite o erro de fadiga, ou seja, por conta do cansaço de preencher as informações do desempenho vai atribuindo notas de forma “mecânica” para terminar logo.• Evite o efeito da recenticidade, ou seja, não ter feito anotações durante o período de acompanhamento e só conseguir fazer avaliação com base em informações recentes sobre a demonstração da competência do indivíduo.



MOMENTOS	GESTOR (superior imediato responsável pela avaliação do subordinado)	SUBORDINADO (pessoa que será avaliada)
<p><u>Erros que devem ser evitados durante a avaliação de desempenho</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• Evite o erro decorrente do desgaste da atuação na gestão com muitas demandas, preenchendo a avaliação de desempenho de forma rápida só para “cumprir” a demanda da obrigatoriedade. Lembre-se que a avaliação é o momento de refletir sobre a atuação da equipe que merece um reconhecimento ou para contribuir com o desenvolvimento dos indivíduos ao melhor desempenho na área.• Evite o efeito da recenticidade, ou seja, não ter feito anotações durante o período de acompanhamento e só conseguir fazer avaliação com base em informações recentes sobre a demonstração da competência do indivíduo.• Evite misturar aspectos pessoais com os profissionais, ou seja, mesmo que seja um amigo, a avaliação precisa ser de forma justa de acordo com a demonstração do desempenho.	<ul style="list-style-type: none">• Evite misturar aspectos pessoais com os profissionais, ou seja, mesmo que seja um amigo, a avaliação precisa ser de forma justa de acordo com a demonstração do desempenho.