



NAIR COSTA GOMES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS COM ÊNFASE NA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
SERVIDORES EFETIVOS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE
LAVRAS**

**LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL**

2016

NAIR COSTA GOMES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS COM ÊNFASE NA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DOS SERVIDORES EFETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA MUNICIPAL DE LAVRAS**

Relatório de Estágio Supervisionado,
apresentado ao Departamento de Administração
e Economia da Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2016

NAIR COSTA GOMES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS COM ÊNFASE NA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DOS SERVIDORES EFETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA MUNICIPAL DE LAVRAS**

Relatório de Estágio Supervisionado,
apresentado ao Departamento de Administração
e Economia da Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

APROVADO em 03 de Março de 2016.

Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Angélico Mendonça - UFLA

Membro

Prof.^a Dr.^a Mônica Carvalho Alves Cappelle - UFLA

Orientadora

LAVRAS

MINAS GERAIS - BRASIL

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus pelas conquistas, pela saúde, força e coragem para enfrentar todos os obstáculos e conseguir vencer essa batalha com muito orgulho e satisfação.

Em especial aos meus pais, Joaquim Gomes da Silva e Helena da Costa Cassama, pelo amor, incentivo, orações, apoio incondicional, sacrifícios e abdicação de tempo e de muitos projetos pessoais para que eu tivesse a oportunidade de estudar e de ter uma boa formação profissional.

Aos meus irmãos, Adnésia Costa da Silva, Jairson Costa da Silva e Nazário Costa Gomes da Silva, que nos momentos da minha ausência dedicados aos estudos, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente.

Ao meu noivo Cris Mendes, por toda paciência, compreensão, carinho, amor, por me ajudar muitas vezes a achar soluções quando elas pareciam não aparecer e também por ter me dado dicas e apoio moral para o desenvolvimento deste e de todos os outros trabalhos da universidade.

Aos meus amigos e colegas da universidade que sempre torceram por mim e me apoiaram no decorrer da minha formação.

A minha orientadora Mônica Carvalho Alves Cappelle, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e orientações.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje deslumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	9
2.1 <i>Histórico do município</i>	9
2.2 <i>Histórico da Prefeitura Municipal de Lavras</i>	9
2.3 <i>Estrutura organizacional</i>	11
2.4 <i>Estrutura organizacional do Departamento de Administração e Recursos Humanos</i>	11
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	14
3.1 <i>Socialização e integração (Duração: 1 semana)</i>	14
3.2 <i>Geração de relatório no sistema de Recursos Humanos (Duração: mensal)</i>	14
3.3 <i>Conferência dos servidores admitidos, demitidos e afastados (Duração: mensal)</i>	14
3.4 <i>Controle de ponto (Duração: mensal)</i>	15
3.5 <i>Alteração de lotação dos servidores (Duração: mensal)</i>	15
3.6 <i>Alteração da data do período de avaliação (Duração: mensal)</i>	15
3.7 <i>Emissão dos formulários de avaliação (Duração: mensal)</i>	15
3.8 <i>Emissão dos ofícios aos secretários (Duração: mensal)</i>	15
3.9 <i>Retorno dos formulários de avaliação (Duração: mensal)</i>	16
3.10 <i>Progressão funcional (Duração: mensal)</i>	16
3.11 <i>Arquivamento de documentos (Duração: mensal)</i>	16
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
6 SUGESTÃO.....	24
REFERÊNCIAS.....	26
ANEXO.....	29

1 INTRODUÇÃO

Entre as diversas atividades realizadas no decorrer do curso de graduação, o Estágio Supervisionado é, com certeza, a que possibilita maior segurança ao estudante no início de suas atividades profissionais, dando-lhe oportunidade de realizar tarefas relacionadas aos seus campos de interesse e de domínio adquirido. Além disso, é vantajoso para a empresa, visto que é uma estratégia de recrutamento e seleção de jovens capacitados.

Segundo Filho (2010) citado por Bernardy e Paz (2012), estágio supervisionado é muito mais do que um simples cumprimento de exigências acadêmicas. É uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Bem como um importante mecanismo de integração entre universidade, escola e comunidade.

O objetivo do relatório é apresentar as atividades desenvolvidas na área de gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Lavras, destacando a avaliação de desempenho realizada entre os servidores efetivos.

O presente estágio foi realizado na Prefeitura Municipal de Lavras, no Departamento de Administração e Recursos Humanos, teve início no dia 05 de Outubro de 2015 e terminou no dia 12 de Fevereiro de 2016. Uma das principais atividades desenvolvidas foi a avaliação de desempenho individual dos servidores públicos. No presente relatório, são apresentadas as atividades realizadas no referido estágio.

Harmon e Mayer (1999, p. 34) citado por Barreto *et al.*, (2013), acreditam que a Administração Pública “seja a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e os grupos sociais”.

Dentro da Administração Pública Municipal existem vários setores. Este trabalho trata especificamente do setor de Recursos Humanos, que é de

fundamental importância para a Administração Pública, pois ele envolve recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração de cargos e salários, e fornecimento de benefícios.

Milkovich e Boudreau (2006) citado por Jabbour *et al.*, (2012), conceituam a Gestão de Recursos Humanos como um conjunto de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam de modo direto a capacidade da organização e de seus agentes de atingir suas metas.

Quando se trata da Gestão de Recursos Humanos como sendo setor crucial e responsável pela vida estratégica da empresa, conclui-se que esse departamento age diretamente em benefício da instituição e para a capacitação dos colaboradores. É de grande importância salientar que, atualmente, a relação empresa-colaborador é cada vez mais valorizada, em que o colaborador tem direito a informação de todas as ocorrências dentro da empresa e muitas vezes participam nas tomadas de decisões significativas da instituição.

A avaliação de desempenho tem sido adotada por diversas instituições, tanto públicas como privadas, com o intuito de analisar o desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções, visando à melhoria dos serviços prestados, capacitação dos profissionais, identificação das necessidades de treinamento e um bom crescimento organizacional.

Para Morreira *et al.*, (2012), esse processo de avaliação pode ser definido como um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas de dada organização, que permite verificar como os empregados estão contribuindo para os seus resultados, e serve como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos ou de uma equipe.

Brandão e Guimarães (2001) citado por Ficagna *et al.*, (2014), argumentam que existem diferentes modelos de avaliação. Um deles era um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava

unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado. Hoje existem outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho, e a avaliação 360º que utiliza múltiplas fontes, ou melhor, a avaliação do trabalhador por clientes, pares, chefes e subordinados. Existe ainda o método por metas, que considera as metas e objetivos organizacionais ou de produção como resultados de avaliação, e por último, o método da escolha forçada em que o avaliador concentra-se em determinar os pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, indicando comportamentos externos e descartando os traços de personalidade (TACHIZAWA *et al.*, 2004; DESSLER, 2003) citado por Ficagna *et al.*, (2014).

Conforme Venturella (2010), a avaliação individual de desempenho de servidores públicos no Brasil não deve ser feita de forma aleatória, mas sim baseada em regras, que permitem aos avaliadores e avaliados negociarem posições em busca de concordância que beneficiam os interesses coletivos e da sociedade em geral.

O sucesso de uma organização não está somente nas atividades que desempenha, mas também no comprometimento que as pessoas que dela fazem parte têm em procurar um mecanismo de gestão mais inovada, fazendo com que a cada dia que passa, a organização se torne diferente das outras. Investir na capacitação dos colaboradores não é visto como um custo, mas sim uma forma de aumentar a capacidade dos agentes em apostar no desenvolvimento da organização, por isso, deve ser uma das prioridades.

2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

O estágio ocorreu na Prefeitura Municipal de Lavras, sul de Minas Gerais.

2.1 Histórico do município

O município de Lavras está situado no Sul do Estado de Minas Gerais, ocupando uma área total de 566,1 km², possui uma população de aproximadamente 100.243 mil habitantes, limita-se ao Norte com Ribeirão Vermelho e Perdões; a Leste com Ijaci e Itumirim; a Oeste com Nepomuceno e ao Sul com Ingaí e Carmo da Cachoeira, faz parte de Microrregião Alto Rio Grande que é constituída por 9 municípios: Lavras, Ribeirão Vermelho, Ijaci, Carrancas, Itutinga, Nepomuceno, Itumirim, Luminárias e Ingaí. O município foi fundado em 1929, pelo Francisco Bueno da Fonseca (c.1670-1752), foi líder de uma revolta contra um desembargador português em São Paulo em 1712, veio acompanhado de seus filhos e outros sertanista, poucos anos depois de sua chegada, fundaram o Arraial dos Campos de Sant'Ana das Lavras do Funil (o nome que era dado a Lavras), os primeiros habitantes foram atraídos pela exploração aurífera e também na abertura de novos caminhos até às Minas dos Goias. A escassez do metal, no entanto, fez com que a agricultura e pecuária despontassem como as principais atividades da região. No dia 13 de outubro de 1831, o Arraial dos Campos de Sant'Ana das Lavras do Funil, até então estava pertencendo a São João Del Rei, quando conquistou sua emancipação política e administrativa, passou a se chamar Vila do Funil, assim chamou-se até a data de 20 de Julho de 1868, nesse mesmo ano foi elevada à categoria de cidade e passou a chamar-se de Lavras (PREFEITURA MUNICIPAL DE LAVRAS, 2016).

2.2 Histórico da Prefeitura Municipal de Lavras

Conforme extraído de documentação interna da instituição, a Prefeitura Municipal de Lavras é uma instituição pública, foi construída na direção do Prefeito Maurício Pádua Souza entre 1977 a 1982, em terreno

doado por José Haicall Haddad e sua esposa. Preserva ainda hoje a estrutura física inicial, com algumas mudanças para adequação às mudanças na estrutura organizacional do governo.



Fotografia 1. Prefeitura Municipal de Lavras. **Fonte:**

<http://www.jornaldelavras.com.br/index.php?p=10&tc=4&c=11704&catn=2>

Atualmente, possui 2.552 colaboradores, 1.790 efetivos e 762 contratados. De acordo com a Lei Complementar n° 300, de 15 de Abril de 2013 (Projeto de Lei Complementar do Executivo n° 005/2013, de autoria do projeto, Marcos Cherem), o Município tem como objetivo básico diminuir desigualdades sociais, construir uma sociedade justa e solidária, garantir sua progressão, eliminando a pobreza e a marginalização, gerir interesses locais, proporcionar o bem de todos, sem qualquer forma de preconceito ou discriminação, desenvolver e fortalecer, junto aos cidadãos e aos grupos sociais do Município, os sentimentos da importância da preservação dos valores culturais, sociais, políticos e históricos da comunidade lavrense, assegurar ao cidadão o efetivo exercício dos mecanismos de controle da legalidade e legitimidade dos atos do Poder Político e da eficácia dos servidores públicos, como fator essencial de desenvolvimento da

comunidade. E a partir dos seus princípios básicos planeja, descentraliza e desconcentra, controla, coordena e articula, modera e dá continuidade administrativa.

As ações voltadas ao desenvolvimento, planejamento e à implementação dos projetos que beneficiam a população, decorrem da própria dinâmica de atuação dos órgãos competentes que compõem deferentes departamentos da Prefeitura, ou melhor, consistem em estratégias gerais para dar respostas às demandas da sociedade lavrense.

2.3 Estrutura organizacional

A Prefeitura está localizada na Avenida Sylvio Menicucci, número 1.575, Bairro Presidente Kennedy. Nela constam diversos departamentos que são divididos consoante atividades desempenhadas em cada um deles. São eles: Gabinete do Prefeito, Secretaria de Comunicação, Procuradoria Geral do Município, Controladoria do Município, Secretaria Municipal de Governo, Secretaria de Relações Institucionais e de Desenvolvimento Econômico, Comissão Permanente de Licitação, Secretaria Municipal da Fazenda, Planejamento e Gestão, Secretaria Municipal de Administração, Secretaria Municipal de Obras e Regulação Urbana, Secretaria Municipal de Meio Ambiente.

2.4 Estrutura organizacional do Departamento de Administração e Recursos Humanos

O Departamento de Administração e Recursos Humanos é constituído por um estagiário e nove funcionários. Dentre eles, um é contratado e os demais são efetivos, cada um executando tarefas distintas. De acordo com a Lei Complementar n° 300, de 15 de Abril de 2013 (Projeto de Lei Complementar do Executivo n° 005/2013, de autoria do projeto, Marcos Cherem), têm como função:

- Coordenar e executar as políticas de pessoal, patrimônio, serviços gerais e de remuneração de pessoal;

- Articular-se com órgãos e entidades federais, estaduais e outros municípios com vistas à melhor realização dos seus projetos;
- Centralizar e supervisionar as atividades relativas a compras, recebimentos, guarda e distribuição de materiais e equipamentos;
- Encarregar-se, em articulação com as demais Secretarias e Assessorias, dos assuntos relativos ao desenvolvimento dos recursos humanos da Administração Pública Municipal;
- Promover atualização e avaliação do Plano de Carreiras e Vencimentos do Servidor Público Municipal e do Magistério;
- Coordenar a execução de atividades relativas a gestão e controle de veículos oficiais, oficina e garagem;
- Promover, juntamente com a Procuradoria-Geral, o desenvolvimento perfeito de todo o processo de compra e licitatório;
- Coordenar e controlar as atividades relacionadas com pessoal, desenvolvimento de recursos humanos e concurso público para ingresso de servidores na Administração Municipal;
- Promover o sistema de zeladoria do espaço municipal;
- Promover a implantação e avaliação do Sistema de Avaliação de Desempenho e de Mérito do Servidor Público Municipal;
- Executar tarefas afins, determinadas pelo Chefe do Executivo Municipal.

Todas as áreas de uma empresa procuram a eficácia de uma organização como um todo e para que isso aconteça é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas e não apenas na administração, é

necessário que esteja em áreas de apoio, como a área de recursos humanos (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O Estágio iniciou-se no dia 05 de Outubro de 2015. Todas as atividades foram desenvolvidas no setor de Recursos Humanos. Teve a duração de 340 horas e terminou no dia 12 de fevereiro de 2016. A seguir, são descritas todas as atividades realizadas.

3.1 Socialização e integração (Duração: 1 semana)

Na primeira semana foi feita a apresentação do local do estágio. A supervisora do estágio apresentou as pessoas do setor de Recursos Humanos e o departamento e, em seguida, mostrou todas as áreas da Prefeitura em geral.

Foram passados alguns ensinamentos sobre como funciona o trabalho na Prefeitura e na área de Recursos Humanos. Também foi ensinado como os sistemas eletrônicos funcionam, mais especificamente o sistema de Avaliação de Desempenho Individual.

3.2 Gerações de relatório no sistema de Recursos Humanos (Duração: mensal)

Na segunda semana, iniciou o trabalho de gerar a relação de servidores que mudaram o status para efetivo no sistema eletrônico de Recursos Humanos, ou seja, os servidores que terminaram o estágio probatório no ano anterior (Outubro de 2014), e também gerar a relação dos já efetivos, ou melhor, dos efetivos veteranos que estão no período avaliatório, todos esses perfaziam um total de cinquenta servidores. Depois, era necessário imprimir a relação. Nesta relação, deve constar nome, número de matrícula, cargo, data de emissão, lotação e o vínculo dos servidores.

3.3 Conferência dos servidores admitidos, demitidos e afastados (Duração: mensal)

O levantamento da situação atual dos servidores, foi realizado no sistema eletrônico de Recursos Humanos, depois da impressão da relação dos servidores. Essa relação impressa, como nela consta nome, número de matrícula, cargo, data de emissão, lotação e o vínculo dos servidores, foi

usada para digitar o nome e a matrícula de cada um dos cinquenta servidores no sistema, de modo a verificar quem estava ativo, demitido ou afastado. E por último, foram excluídos todos os servidores demitidos.

3.4 Controles de ponto (Duração: mensal)

O levantamento das faltas foi feito no sistema de Recursos Humanos, com o propósito de analisar se durante o período avaliatório o servidor teve afastamento maior que 215 dias ou licença sem vencimento, faltas referentes a 7 dias consecutivos ou 15 alternadas. E em seguida, foram excluídos todos os servidores que tiram licença sem vencimentos e afastamentos maiores que 215 dias.

3.5 Alteração de lotação dos servidores (Duração: mensal)

Muitas das vezes os funcionários que trabalham em um setor de uma determinada secretaria, são lotados em outra secretaria e também alguns são transferidos para outra secretária. Então, antes de emitirmos os formulários no sistema eletrônico, foi necessário atualizar a lotação dos servidores.

3.6 Alteração da data do período de avaliação (Duração: mensal)

O período de avaliação, ou seja, o ano, foi atualizado para 01/11/2015 a 30/10/2016.

3.7 Emissão dos formulários de avaliação (Duração: mensal)

Os formulários de avaliação foram emitidos no sistema eletrônico de Recursos Humanos, preenchidos com os nomes, lotação, cargo, número de matrícula, início e fim do período avaliatório e data de emissão dos servidores. E também foi preenchido com nome, cargo, lotação, e número de matrícula dos membros da comissão de avaliação. E por último, foram impressos, montadas (são seis folhas por cada servidor) e separados por secretárias que cada um está lotado. 3.8 Emissão dos ofícios aos secretários (Duração: mensal)

Ao enviar os formulários, foram emitidos os ofícios para os secretários de cada setor, foram dois ofícios por cada secretária, um ficou

com os secretários e outros os secretários assinaram e devolveram a comissão de avaliação.

3.9 Retorno dos formulários de avaliação (Duração: mensal)

Quando os formulários de avaliação retornaram, foi preciso marcar na relação dos servidores os que retornaram, foi verificado se a nota for inferior a 80%, foi verificado no sistema eletrônico de Recursos Humanos, em cada avaliação quando é o direito da progressão do servidor e anotado no cabeçalho, o parecer conclusivo foi impresso para a comissão e os formulários foram anexados e passados para os membros da comissão assinarem.

3.10 Progressão funcional (Duração: mensal)

Para a verificação da progressão do servidor, foi tirada no sistema eletrônico Recursos Humanos a relação referente a quem teve progressão a dois anos atrás, essa relação foi lançada no sistema, o ato homologatório foi preenchido e passado para o chefe assinar e fazer portarias.

3.11 Arquivamento de documentos (Duração: mensal)

A arquivamento de documentos é o último processo de avaliação de desempenho. A Comissão encaminhou todo o processo, ou melhor, formulários de avaliação para Setor de Recursos Humanos para o arquivamento. Os formulários foram arquivados na pasta de cada servidor, essas pastas são organizadas em ordem numérica. Desse jeito, torna-se mais fácil e rápido de acessá-las.

Todas essas atividades foram repetidas nos últimos três meses, porém com os funcionários diferentes.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS

Uma das principais atividades realizadas no estágio esteve relacionada à avaliação de desempenho dos servidores.

Conforme Dias *et al.*, (2003), A avaliação de desempenho insere-se como um instrumento de mensuração das contribuições individuais para o alcance dos resultados globais, proporcionando às pessoas um sentido de identidade e comprometimento com as metas organizacionais, assim como fazendo-as entenderem as suas funções como geradores de resultados.

Matos (1991), citado por Dias *et al.*, (2003), considera que o desempenho profissional deve contemplar conhecimentos, atitudes que habilidades do emprego em, no mínimo, quatro dimensões: a) Dimensão Técnica – que corresponde ao conhecimento e habilidades técnicas, relacionadas a sua formação profissional. b) Dimensão Administrativa – na qual abrange os conhecimentos e habilidades nas funções de planejar, controlar e avaliar suas atividades profissionais, assim como propor de ações que venham a contribuir na melhoria do desenvolvimento do trabalho a eficiente dos recursos necessários para o cumprimento das tarefas. c) Dimensão Psicossocial – na qual corresponde às habilidades e atitudes pessoais no que tange aos aspectos relacionados com a emoção, criatividade, relacionamento, sensibilidade, motivação, dentre outros. d) Dimensão Política – refere-se ao comportamento do empregado nas suas relações com o seu superior e colegas de trabalho, bem como nas questões relacionadas ao exercício do poder e nas articulações com outros setores.

O modelo de avaliação de desempenho na PML segue aspectos específicos votados em lei. A Avaliação de Desempenho Individual - ADI de que trata o Capítulo IV, do Título VII, da Lei Complementar nº328, de 16 de julho de 2014, é regulamentada pelas disposições do Decreto nº. 12381, de 02 de fevereiro de 2015, do Diário Oficial do município de Lavras, o qual define ADI como sendo “o processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do servidor ocupante de cargo

efetivo estável” e os seus objetivos são: motivar o titular do cargo de carreira a se aprimorar no cumprimento de suas atribuições; mensurar o desempenho, de forma justa e criteriosa, com base nos fatores considerados relevantes para o exercício funcional; fornecer informações para um equilibrado desenvolvimento na carreira; e identificar necessidades de treinamento e capacitação.

A avaliação tem início no mês em que o servidor foi nomeado, portanto, se o servidor foi nomeado em Março, sua avaliação tem início em Março e fim em Fevereiro do ano seguinte. Durante este período o servidor terá seu desempenho analisado e os dados serão anotados em ficha que futuramente será encaminhada à Comissão para a avaliação final e emissão de nota e conceito.

O artigo 4 desse decreto regulamenta que “o servidor ocupante de cargo de provimento efetivo estável, ocupante ou não de cargo comissionado, será avaliado pela chefia imediata e a chefia que deixar de prestar as informações relativas à Avaliação de Desempenho do servidor, cometerá infração disciplinar, ficando sujeito à destituição de chefia”. Compete a chefia imediata, avisar ao servidor o início de sua Avaliação de Desempenho em cada período avaliatório; preencher os campos 6 ao 8 do termo de Avaliação; acompanhar o desempenho do servidor durante o período de avaliação.

A ADI obedece aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa e observa a qualidade e produtividade do trabalho, a iniciativa do funcionário, presteza, o aproveitamento em programas de capacitação, a assiduidade e pontualidade, a administração do tempo e tempestividade, o uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, o aproveitamento dos recursos e racionalização de processos, e a capacidade de trabalho em equipe.

A Comissão de Avaliação de Desempenho é composta por cinco servidores efetivos, indicados pelo Secretário Municipal de Administração e

nomeados pelo Prefeito Municipal. Entre esses cinco servidores, no mínimo um deve pertencer ao Sindicato dos Servidores Públicos do Município de Lavras e um deve ser o presidente. Têm como competência informar o servidor do resultado da sua avaliação; registrar os dados referentes à Avaliação de Desempenho Individual; informar o servidor do julgamento do recurso; preencher os campos 1 ao 5 e 9 ao 12 do Termo de Avaliação; realizar, se for o caso, entrevista de avaliação com cada servidor antes do preenchimento do Termo de Avaliação, seu conteúdo deve constar de forma resumida, em termo a ser assinado pelo servidor; preencher o Termo de Avaliação considerando as informações constantes no termo de entrevista; considerar, para fins de avaliação, todos os elementos constantes do processo de Avaliação de Desempenho Individual do servidor avaliados; examinar e julgar o recurso, quando interposto pelo servidor avaliado; e preencher o Parecer Conclusivo.

Compete à unidade setorial de Recursos Humanos, coordenar o processo de Avaliação de Desempenho Individual; coordenar o processo de formação da Comissão de Avaliação; disponibilizar tempestivamente os formulários; dar conhecimento prévio aos servidores das normas e dos critérios a serem utilizados na Avaliação de Desempenho Individual; prestar orientações e promover treinamentos, sempre que necessário, à Comissão de Avaliação e as chefias imediatas e acompanhar o andamento dos trabalhos.

O processo de avaliação consiste em acompanhamentos periódicos do desempenho do servidor por sua chefia imediata durante o período avaliatório; realização se for o caso, de entrevista de avaliação antes do preenchimento do Termo de Avaliação; e preenchimento do Termo Final de Avaliação no órgão ou entidade em que o servidor estiver em exercício. É assegurado ao servidor avaliado “ter conhecimento prévio das normas, dos critérios e dos resultados da ADI; acompanhar todos os atos de instrução do processo que tenham por objeto a avaliação de seu desempenho; ser notificado de todos os atos relativos à sua ADI; e consultar, mediante

requerimento, todos os documentos que compõem o seu processo de ADI”. Esse servidor tem ainda o dever de “inteirar-se da legislação que regulamenta o processo de ADI; e manter-se informado de todos os atos que tenham por objeto a avaliação de seu desempenho”.

Para que o servidor seja efetivo, ele passa por três anos do estágio probatório e terá direito a avaliação somente no quarto ano. O servidor que se afastar, por um período igual ou superior a 215 dias consecutivos ou alternados, dentro do período, por motivo de licença de qualquer natureza, não será submetido a Avaliação de Desempenho Individual. O servidor tem direito a 7 faltas consecutivos e 15 alternadas (nesse caso, ele tem direito a avaliação, mas não tem direito a progressão). A progressão é um aumento do salário de mais ou menos 4% a 5%, acontece de dois em dois anos. A nota mínima para a progressão é 80% e a máxima é 100%. O servidor que não consegue atingir a média, a comissão deve entrar em contato com o servidor, informando-o que a nota foi abaixo de 80%, procurando saber com o mesmo, o que o levou a não atingir a média e perguntando-o se quer entrar com o recurso, se concordar em entrar com o recurso, será entregue um formulário para preencher, a interposição de recurso de dará no prazo de até 10 dias úteis, a contar da data em que for notificado do resultado de sua etapa de avaliação, a Comissão de Avaliação de Desempenho Individual, julgará o recurso no prazo de 10 dias úteis, contando a partir do seu recebimento, devendo notificar, por escrito, o servidor sobre sua decisão no prazo máximo de 5 dias contados do término do prazo de estabelecido para análise e julgamento do recurso. O recurso só poderá ser interposto pelo servidor uma única vez em cada etapa de avaliação e deverá ser fundamentado, facultada a juntada de documentos que o servidor julgar necessários. Para fundamentar sua decisão a Comissão de Avaliação de Desempenho poderá requisitar documentos que julga necessário, ouvir servidores que trabalhem no Setor de lotação do servidor e a chefia imediata do recorrente e deverá proceder à retificação dos resultados daqueles que interpuserem recurso e tiverem sua pontuação alterada, após recebimento da

decisão. Os recursos deverão ser arquivados no processo de Avaliação de Desempenho do servidor.

A Metodologia de avaliação dos servidores ocupantes é a estabelecida no Anexo I e leva em consideração o Método de avaliação dos Fatores Descritivos, que consiste na descrição do desempenho ou comportamento do servidor em itens relacionados ao critério avaliado; e o Método da Escala Gráfica, que permite a avaliação do desempenho por intermédio de uma sequência de fatores ou características previamente estabelecidos, mediante a utilização de uma escala que gradua os itens de descrição desde o mais eficiente até o mais insatisfatório, sendo que: para cada um dos onze critérios de avaliação supracitados há quatro itens de descrição de desempenho ou comportamento e para cada um deles existe uma escala de níveis de gradação, que varia no intervalo de 1 a 10.

No momento de registro o avaliador deverá escolher, entre as descrições apresentadas, qual define melhor o desempenho ou comportamento do servidor a ser avaliado, além disso, para a descrição escolhida, apenas um dos níveis de gradação nela é estabelecido. Se o avaliador achar que o primeiro item de descrição reflete o desempenho do servidor avaliado, deve então notar que a escala gráfica oferece níveis de gradação nas quais o desempenho ou comportamento pode ser graduado nos pontos 1, 2, 3 ou 4. No momento em que o desempenho do servidor estiver de acordo com a segunda descrição, a pontuação a ser atribuída poderá ser 5 ou 6; quando estiver de acordo com a terceira, poderá ser 7 ou 8; e quando se enquadrar na quarta, poderão ser atribuídos os pontos 9 ou 10. Competirá ao avaliador, analisando todos os documentos do processo, atribuir a pontuação ao respectivo critério. A segmentação estabelecida na escala tem por finalidade oferecer ao avaliador uma alternativa de ponderação no momento de correlacionar o desempenho do servidor à descrição dos critérios, com a intenção de diminuir a ‘tendência central’ no momento do preenchimento.

Para auxiliar na definição do percentual de cada critério, o avaliador pode utilizar a tabela 1.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	Pesos	Porcentagem
Qualidade do Trabalho	1,8	18%
Produtividade no Trabalho	1,8	18%
Iniciativa	1,2	12%
Presteza	1,2	12%
Assiduidade	0,5	5%
Pontualidade	0,5	5%
Administração do tempo e tempestividade	1,0	10%
Uso adequado dos equipamentos e instalações	0,5	10%
Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos	1,0	10%
Capacidade de trabalho em equipe.	0,5	5%
TOTAL	10,0	100%

Tabela 1 – Critérios de avaliação de desempenho utilizados (fonte: Lei Complementar nº328, de 16 de julho de 2014, regulamentada pelas disposições do Decreto nº. 12381, de 02 de fevereiro de 2015, do Diário Oficial do município de Lavras)

O processo de Avaliação de Desempenho Individual será formalizado e acompanhado de pasta específica individual, incluindo os seguintes formulários obrigatórios: Termo de Final de Avaliação de Desempenho; Recursos Interpostos julgados, quando for o caso; Entrevista e outros formulários que forem adotados para a apuração de dados; Informações sobre as condições de trabalho do servidor avaliado, constante do Anexo II; e Parecer Conclusivo. Por último, a Comissão encaminhará todo o processo de avaliação para Setor de Recursos Humanos para demais providências e posterior arquivamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A oportunidade de realizar estágio numa empresa pública, como a Prefeitura Municipal de Lavras, foi uma experiência profissional de grande importância, possibilitou uma inter-relação entre os conceitos e teorias vistas durante o curso de graduação e aquisição de novos conhecimentos.

Durante o período do estágio no Departamento Administração e Recursos Humanos, observou-se que existe uma amizade, solidariedade e companheirismo entre os colaboradores, isso levou a entender na prática a importância de um bom clima organizacional. Além disso, observou-se também a responsabilidade que cada um possui em realizar as tarefas incumbidas com eficiência e eficácia, mesmo com uma rotina bastante agitada e dotada de imprevistos. Percebeu-se que a flexibilidade, coordenação e administração de tempo são fundamentais para êxito profissional.

A avaliação de desempenho é relevante para essa instituição pública, visto que ela possui metas e objetivos a serem alcançados e, por isso, necessita de profissionais competentes e habilidosos. E por outro lado, possibilita ao funcionário a oportunidade de receber o feedback sobre seu desempenho, proporcionando-o a melhoria do mesmo e seu desenvolvimento pessoal.

A escolha da área de avaliação de desempenho foi muito positiva para a formação profissional. Pois, permitiu aprender como esse processo é utilizado na prática, como auxilia na percepção das diferenças individuais no contexto de trabalho e como sua utilização promove o alcance de desempenho mais satisfatório e objetivos essenciais para o bom desenvolvimento da instituição.

Por último, o estágio propiciou a qualificação técnica, emocional e, sobretudo, social, permitindo a prática de trabalhar em equipe, respeitando as diferenças e a capacidade de visualizar os benefícios que este exercício acarreta.

6 SUGESTÃO

Apesar do tempo relativamente curto do estágio, foi possível pensar algumas sugestões para o aprimoramento do trabalho no Setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Lavras.

A primeira delas se refere à dificuldade da Comissão de Avaliação de Desempenho em saber em qual setor cada funcionário exerce suas atividades. No Sistema de Recursos Humanos utilizado, é possível consultar a unidade de exercício dos funcionários, mas não o setor específico (nesse caso, Unidade de Exercício refere-se a Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, Secretaria Municipal de Administração, etc.). Em geral, os formulários de ADI são enviados para o responsável pela unidade de exercício dos servidores avaliados. Alguns cargos, como vigias e motoristas, apresentam diferentes unidades de exercício, mas possuem a mesma chefia imediata. Também há funcionários que trabalham em um setor de determinada secretaria, mas são lotados em outra secretaria. Os médicos que trabalham em escolas municipais, por exemplo, não são lotados na Secretaria Municipal Educação, mas sim na Secretaria Municipal de Saúde. Consultando o Sistema de Recursos Humanos não é possível identificar situações como essas. Desse modo, é necessário utilizar outros recursos, como: consultar a pasta do servidor, entrar em contato com as outras secretarias ou com o próprio servidor, utilizando o número do telefone particular... porém, esses tipos de consulta nem sempre são suficientes, além disso, podem causar atrasos no envio dos formulários, especialmente nos meses em que há maior quantidade de funcionários avaliados.

Nesse contexto, percebeu-se a necessidade de melhoria no Sistema de Recursos Humanos utilizado, no que se refere à identificação do local de trabalho do servidor, para agilizar o processo de disponibilização dos formulários de ADI.

A outra sugestão envolve a criação de parâmetros e indicadores mais objetivos para o processo de avaliação. Por ser um órgão público que tem muitos funcionários, pode haver questionamento se os critérios de avaliação forem subjetivos. Portanto, deveria haver justificativas mais objetivas para as notas atribuídas aos avaliados para evitar que os avaliadores sejam mal interpretados e que os avaliados sintam-se prejudicados. Por outro lado, essas notas e justificativas também devem permitir diferenciar aqueles que desenvolvem um trabalho de qualidade daqueles que não apresentam um desempenho satisfatório.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993. Disponível em:

<<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-RAIANE-RODRIGUES-DA-SILVA.pdf>>. Acessado em 25 de Janeiro de 2016.

BRANDÃO, Hugo; GUIMARÃES, Tomás. Gestão de competências e Gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto? RAE, Revista de Administração de Empresas. Volume 41, n. 1, p. 08-15. São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema08/265.pdf>>. Acessado em 16 de Janeiro de 2016.

Diário Oficial do Município de Lavras, Decreto nº. 12381, de 02 de Fevereiro de 2015. Edição Nº 999, p. 16-25. Disponível em: <<file:///C:/Users/Cris/Downloads/DOM-0999-02-02-2015.pdf>>. Acessado em 07 de Fevereiro de 2016.

DIAS, L. A.; CÂMARA, S. D.; NASCIMENTO, O. R. Avaliação de desempenho: fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF, p.13, 2003. Disponível em : <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/avaliacao_de_desempenho.pdf>. Acessado em 21 de Fevereiro de 2016.

ESTADO DE MINAS GERAIS, PREFEITURA MUNICIPAL DE LAVRAS. Lei Complementar nº 300, de 15 de Abril de 2013, (Projeto de Lei Complementar do Executivo nº 005/2013, de autoria do projeto, Marcos Cherem).

FILHO, A. P. O Estágio Supervisionado e sua importância na formação docente. Revista P@rtes. 2010. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/seminario/downloads/anais/ccs/importancia%20do%20estagio%20supervisionado%20para%20a%20formacao%20de%20professores.pdf>>. Acessado em 19 de Janeiro de 2016.

HARMON, M. M.; MAYER, R. T. Teoría de la organización para la administración pública. México: Colegio Nacional de Ciências Políticas y Administración Pública A. C./ Fondo de Cultura Económica, p. 34, 1999. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418328.pdf>>. Acessado em 21 de Janeiro de 2016.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, p. 19, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a09>>. Acessado em 26 de Janeiro de 2016.

MOREIRA, L.C.; TOSE, M.G.L.S.; A prática da avaliação de desempenho humano em empresas Fabris, 2012. Disponível em <<https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v7n1/v7n1a3.pdf>>. Acesso em 09 de Janeiro de 2015.

MATOS, Ruy de A. Gestão e Democracia nas Organização, Brasília: Ed. Livre, p.32, 1991. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/avaliacao_de_desempenho.pdf>. Acessado em 21 de Fevereiro de 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LAVRAS. Disponível em: <<http://www.lavras.mg.gov.br/portal/index.php/a-cidade/historia>> Acesso em 06 de Fevereiro de 2016.

VENTURELLA, V.M., A Avaliação de desempenho no inss: uma prática a ser ressignificada, 2010. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/61837/000866544.pdf?sequence=1>>. Acessado em 15 de Janeiro de 2016.

ANEXOS:

ANEXO 1

TERMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA PML

Diário Oficial do Município de Lavras

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL TERMO DE AVALIAÇÃO ANEXO - I Decreto nº. 12.381/2015	Nº de Folhas: FL 01/05 Data de Emissão: ___ / ___ / ___
1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO		
Nome: «Nome»		
Cargo: «Cargo»		Masp: «MASP»
Unidade de Exercício: «Und_Exercício»		
2. PERÍODO AVALIATÓRIO		
«Início_do_período» a «Fim_do_período»		
3. MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO		
Presidente		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
Membro 1		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
Membro 2		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
Membro 3		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
Membro 4		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
4. 1º MEMBRO SUPLENTE		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
5. 2º MEMBRO SUPLENTE		
Nome:		
Cargo:		Masp:

Diário Oficial do Município de Lavras

Unidade de Exercício:

6. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO				
Critério	Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento	Pontos Atribuídos	Pesos	Total de Pontos por Critério
I - qualidade do trabalho: grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados	O trabalho é de difícil entendimento, apresentando erros e incorreções constantemente, mesmo sob orientação	2 3 4	1,8	
	O trabalho é de entendimento razoável, eventualmente apresenta erros e incorreções, sendo necessário orientações para corrigi-los.	5 6		
	Seu trabalho é de fácil entendimento, raramente apresenta erros e incorreções e quase nunca precisa de orientações para serem corrigidos.	7 8		
	O trabalho é de excelente entendimento, não apresenta erros nem incorreções e não há necessidade de orientações	9 10		
II - produtividade no trabalho: volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo.	Raramente executa o trabalho dentro dos prazos estabelecidos, prejudicando o seu andamento. Não sabe lidar com o aumento inesperado do volume de trabalho.	1 2 3 4	1,8	
	Tem dificuldade de executar o trabalho dentro dos prazos estabelecidos, às vezes prejudicando o seu andamento. Um aumento inesperado do volume de trabalho compromete sua produtividade.	5 6		
	Frequentemente consegue executar o trabalho dentro dos prazos estabelecidos. Procura reorganizar o seu tempo para atender ao aumento inesperado do volume de trabalho.	7 8		
	É altamente produtivo, apresentando uma excelente capacidade para execução e conclusão de trabalhos, mesmo que haja aumento inesperado do volume de trabalho.	9 10		
III - iniciativa: comportamento empreendedor no âmbito de atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos.	Tem dificuldade de resolver as situações simples da sua rotina de trabalho, dependendo constantemente de orientações para solucioná-las. Não apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperados	1 2 3 4	1,2	
	Busca solucionar apenas situações simples da sua rotina de trabalho, dependendo de orientações de como enfrentar as situações mais complexas. Raramente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperados	5 6		
	Identifica e resolve com facilidade situações da rotina de trabalho, simples ou complexas. Frequentemente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperados	7 8		
	É seguro e dinâmico na forma como enfrenta e soluciona as situações simples e complexas da rotina de trabalho. Sempre apresenta idéias e soluções alternativas aos mais diversos problemas ou situações inesperados	9 10		
IV - presteza: disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho.	Não demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente, e não apresenta justificativa plausível.	1 2 3 4	1,2	
	Raramente demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente.	5 6		
	Frequentemente tem disposição para executar os trabalhos de imediato.	7 8		
	Está sempre pronto e disposto a executar imediatamente o trabalho que lhe foi confiado, mostrando-se sempre interessado.	9 10		
V - aproveitamento em programa de capacitação: aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos.	Não procura aplicar os conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na execução dos trabalhos.	1 2 3 4	-	
	Raramente aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação na execução dos trabalhos.	5 6		
	Frequentemente aplica os conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação na execução dos trabalhos.	7 8		
	Sempre aplica os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação, agregando novos conhecimentos que aumentem a qualidade e a agilidade na execução dos trabalhos.	9 10		
VI - assiduidade: comparecimento regular e permanência no local de trabalho.	Falta e ausenta-se constantemente do local de trabalho, sem apresentar justificativa, não sendo possível cortar com sua contribuição para a realização das atividades.	1 2 3 4	0,5	

Diário Oficial do Município de Lavras

	Algumas vezes falta e se ausenta do local de trabalho, sem apresentar justificativa, dificultando a realização das atividades.	5 6			
	Quase nunca falta e é encontrado regularmente no local de trabalho para realização das atividades.	7 8			
	Não falta e está sempre presente no local de trabalho para a realização das atividades.	9 10			
VII - pontualidade: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado.	Descumprimento constante o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Quase sempre registra atrasos e saídas antecipadas.	1 2 3 4			
	Tem dificuldades para cumprir o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Registra atrasos e saídas antecipadas com certa frequência.	5 6	0,5		
	Quase sempre cumpre o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Registra alguns atrasos ou saídas antecipadas.	7 8			
	Cumprimento rigoroso o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Não registra atrasos nem saídas antecipadas.	9 10			
VIII - administração do tempo e tempestividade: capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.	Não consegue organizar e dividir seu tempo de trabalho, descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	1 2 3 4			
	Não tem grande habilidade para organizar e dividir adequadamente seu tempo de trabalho, descumprindo frequentemente os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	5 6	1,0		
	Organiza e divide bem o seu tempo de trabalho, raramente descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	7 8			
	É extremamente habilidoso para organizar e dividir adequadamente seu tempo de trabalho, sempre cumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	9 10			
IX - uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço: cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas.	Não é cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os de forma inadequada e danificando-os. É sempre cobrado em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	1 2 3 4			
	Raramente é cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os muitas vezes de forma inadequada e até mesmo danificando-os. Precisa ser cobrado, frequentemente, em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	5 6	0,5		
	É constantemente cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os quase sempre de forma adequada, sem danificá-los. Quase nunca é cobrado em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	7 8			
	É extremamente cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os sempre de forma adequada, sem danificá-los. Nunca precisa ser cobrado em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	9 10			
X - aproveitamento dos recursos e racionalização de processos: melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e a consecução de resultados eficientes.	Não se preocupa em utilizar os materiais de trabalho de forma adequada, desperdiçando-os. Não apresenta idéias para simplificar, agilizar ou otimizar os processos de trabalho.	1 2 3 4			
	Raramente utiliza os materiais de trabalho de forma adequada, muitas vezes desperdiçando-os. Raramente apresenta idéias para simplificar, agilizar ou otimizar os processos de trabalho.	5 6	1,0		
	Utiliza constantemente os materiais de trabalho de forma adequada, buscando não desperdiçá-los. Frequentemente apresenta idéias para simplificar, agilizar ou otimizar os processos de trabalho.	7 8			
	Sempre utiliza os materiais de trabalho de forma adequada, sem desperdiçá-los e buscando diminuir o consumo. Sempre apresenta idéias para simplificar, agilizar ou otimizar os processos de trabalho.	9 10			
XI - capacidade de trabalho em equipe: capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em conjunto na busca de resultados comuns.	Não tem capacidade de relacionamento e interação com a equipe, criando um clima desagradável de trabalho. Não aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades, não agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	1 2 3 4			
	Tem pouca capacidade de relacionamento e interação com a equipe, não se preocupando em manter um bom clima de trabalho. Às vezes aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades, quase nunca agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	5 6	0,5		
	Tem boa capacidade de relacionamento e interação com a equipe, buscando manter um bom clima de trabalho. Aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades e busca agir de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	7 8			

Diário Oficial do Município de Lavras

Tem excelente capacidade de relacionamento e interação com a equipe, sempre mantendo um bom clima de trabalho. Não apresenta dificuldades de trabalho em equipe, agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	9 10			
TOTAL DE PONTOS DA AVALIAÇÃO				

 Prefeitura Municipal de Lavras - MG	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL TERMO FINAL DE AVALIAÇÃO ANEXO - I Decreto nº. 12381/2015	Nº de Folhas: EL 04/05 Data da Emissão: ___/___/___
---	--	--

7. CONCLUSÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE O DESEMPENHO DO SERVIDOR AVALIADO
8. SUGESTÕES PARA MELHORIA DO DESEMPENHO DO SERVIDOR AVALIADO
ASSINATURA DO SERVIDOR AVALIADO
Nome Legível: _____ MASP _____ Assinatura _____
ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA
Nome Legível: _____ MASP _____ Assinatura _____

ANEXO 2

INFORMAÇÕES SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO
SERVIDOR AVALIADO

Diário Oficial do Município de Lavras

ANEXO II
Decreto nº. 12.381/15

 <p style="text-align: center;">PREFEITURA MUNICIPAL DE LAVRAS Secretaria Municipal de Administração</p>
<p>INFORMAÇÕES SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO SERVIDOR AVALIADO</p> <p>(Preenchimento pelo Servidor Avaliado)</p>
IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO
Nome: _____
Cargo: _____ MASP: _____
Unidade de Exercício: _____
CHEFIA IMEDIATA
Nome: _____
Cargo: _____ MASP: _____
Unidade de Exercício: _____
Registre aqui informações que considerar relevantes sobre suas condições de trabalho.
ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA
8. ASSINATURA DO SERVIDOR E DATA
Estou ciente do conteúdo do Relatório de Desempenho Individual.
<p>_____ / ____ / ____</p> <p style="text-align: center;">Assinatura Data</p>