



PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS

Secretaria Municipal do Governo

DECRETO Nº 3.983 /

"REGULAMENTA O SISTEMA DE PROMOÇÕES DO QUADRO DE PESSOAL CELETISTA DA PREFEITURA MUNICIPAL E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS."

O Prefeito Municipal de Poços de Caldas, no uso das atribuições que lhe confere o Art. 14 da Lei nº 4.072, de 19 de outubro de 1987,

D E C R E T A:

CAPÍTULO I

DA PROMOÇÃO HORIZONTAL

ART. 1º - Promoção Horizontal é a elevação do servidor através de processo seletivo especial, para o estágio salarial imediatamente superior ao que se encontra.

PARÁGRAFO 1º - A Promoção Horizontal importa apenas em acréscimo salarial, sem qualquer alteração nas atribuições e responsabilidades do servidor.

PARÁGRAFO 2º - A Promoção Horizontal obedecerá os critérios de merecimento, atendidas as condições de interstício e mérito previstos neste regulamento.

PARÁGRAFO 3º - Os estágios de progressão por Promoção Horizontal são os estabelecidos no Anexo II, Planos A e B, da Lei nº 4.072, de 19/10/1987.

ART. 2º - O interstício para promoção será de 730 (setecentos e trinta) dias.

PARÁGRAFO 1º - Por interstício entende-se o tempo líquido de efetivo exercício no estágio salarial a que pertencer o servidor.

...



PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS

Secretaria Municipal do Governo

- 2 -

DECRETO Nº 3.983 - CONTINUAÇÃO /

PARÁGRAFO 2º - Para complementação do interstício computar-se-á o período de experiência ou estágio inicial.

ART. 3º - O processo das promoções será instaurado e concluído até o último dia do mês subsequente à formação do interstício e seus efeitos pecuniários retroagirão ao primeiro dia do mesmo mês.

ART. 4º - Não poderá ser promovido o servidor nos seguintes casos:

- a) quando não tenha o interstício de 730 (setecentos e trinta) dias de efetivo exercício no estágio salarial, observadas as disposições do Art. 2º, Parágrafo 2º, deste regulamento;
- b) que houver sofrido pena de suspensão nos últimos 12 (doze) meses ou advertência escrita nos últimos 6 (seis) meses;
- c) que obtiver menos de 521 (quinhentos e vinte e um) pontos à apuração do merecimento;
- d) ter, durante o período aquisitivo, faltado injustificadamente mais de 30 (trinta) dias;
- e) que no período de interstício estiver ou ter estado o contrato de trabalho suspenso de conformidade com o que dispõe a legislação em vigor, excetuando-se o caso de auxílio-doença até o limite de 180 (cento e oitenta) dias;
- f) que, durante o período de interstício, tenha estado afastado do exercício do seu cargo efetivo por mais de 1 (hum) ano para exercer cargo em comissão.

ART. 5º - O conceito final dos servidores correntes à promoção por merecimento será determinado tendo em vista as condições positivas ou essenciais adotadas neste regulamento.

...



PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS

Secretaria Municipal do Governo

- 3 -

DECRETO Nº 3.983 - CONTINUAÇÃO /

CAPÍTULO II

DA COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL

ART. 6º - Uma Comissão de Desenvolvimento Funcional será constituída de 3 (três) membros, designada pelo Secretário Municipal de Administração e pertencentes ao Quadro de Pessoal Celetista.

PARÁGRAFO ÚNICO - Fica a critério do Secretário de Administração determinar o tempo de atuação da Comissão de Desenvolvimento Funcional.

ART. 7º - A Comissão reunir-se-á sempre que houver processos de promoções horizontais ou cargos vagos que devam ser providos por promoção vertical.

ART. 8º - A Comissão de Desenvolvimento Funcional trabalhará sob a coordenação do Setor de Administração de Salários.

ART. 9º - Compete à Comissão:

- I - Elaborar a contagem dos pontos, bem como a expedição do resultado final;
- II - Acompanhar todo o processo de Promoção Horizontal ou Vertical.

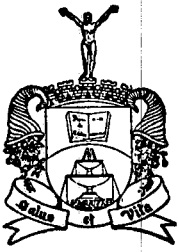
CAPÍTULO III

DA FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ART. 10 - O Setor de Administração de Salários encaminhará as Fichas de Avaliação de Desempenho aos chefes imediatos dos servidores, que atribuirão pontos para cada um dos fatores constantes dos Anexos I, II, III e IV.

ART. 11 - Cabe ao Setor de Administração de

...



PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS

Secretaria Municipal do Governo

- 4 -

DECRETO Nº 3.983 - CONTINUAÇÃO /

Salários coordenar o sistema de avaliação, fornecendo material e instruções, com antecedência mínima de um mês de forma a permitir tempo suficiente para o desenvolvimento dos trabalhos.

ART. 12 - A chefia imediata do servidor avaliado terá no máximo 30 (trinta) dias para devolver a Ficha de Avaliação de Desempenho devidamente preenchida.

ART. 13 - O servidor que passar por alteração funcional (setor, cargo, chefia, etc.) deverá ser avaliado pela chefia anterior com acompanhamento do setor de Recrutamento e Seleção.

PARÁGRAFO ÚNICO - O resultado será encaminhado ao Setor de Administração de Salários que providenciará para que seja somado ao da avaliação final e obtida a média aritmética.

ART. 14 - O servidor que obtiver menos de 361 (trezentos e sessenta e um) pontos na apuração final será dispensado dos quadros da Prefeitura, observadas as disposições da legislação em vigor.

ART. 15 - O resultado final da avaliação será obtido mediante a somatória dos pontos positivos (avaliação subjetiva) deduzidos os pontos negativos (avaliação objetiva) conforme o Anexo V.

PARÁGRAFO ÚNICO - Os pontos atribuídos aos fatores de Assiduidade e Disciplina, de avaliação objetiva, serão idênticos para todas as atividades funcionais.

ART. 16 - O merecimento é adquirido no estágio salarial em que se encontra o servidor. Designado para novo cargo, em consequência de promoção ou preenchimento de vaga, será reiniciada a contagem de ocorrências relativas aos fatores enumerados nos anexos correspondentes.

...



PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS

Secretaria Municipal do Governo

- 5 -

DECRETO Nº 3.983 - CONTINUAÇÃO /

CAPÍTULO IV

DA PROMOÇÃO VERTICAL

ART. 17 - Promoção Vertical é a elevação do servidor através de processo seletivo especial do cargo em que se encontra para outro de maior nível salarial na estrutura de cargos.

PARÁGRAFO ÚNICO - Os cargos a serem providos através de promoção vertical são aqueles citados no Art. 8º - Parágrafo 1º, da Lei nº 4.072, de 19/10/1987 (Auxiliar Administrativo Plenior, Senior, Auxiliar de Serviço Social II e Programador de Atividades Culturais Senior).

ART. 18 - O servidor somente poderá concorrer à promoção vertical se atender as seguintes exigências:

- I - Pertencer ao Quadro de Pessoal da Prefeitura há pelo menos 2 (dois) anos;
- II - Não haver sofrido pena de suspensão nos últimos 12 (doze) meses ou advertência escrita nos últimos 6 (seis) meses;
- III - Não haver sido promovido nos últimos 2 (dois) anos;
- IV - Satisfazer aos requisitos mínimos de escolaridade, experiência e outros, recomendados para o desempenho das tarefas através da descrição e avaliação do cargo;
- V - Demonstrar, através de provas e testes, possuir aptidões e os conhecimentos recomendados e exigidos;
- VI - Não ter durante os últimos dois anos, faltado injustificadamente mais de 30 (trinta) dias;
- VII - Atender às disposições legais.

ART. 19 - O servidor que passar a exercer um cargo superior na estrutura salarial da Prefeitura por força de promoção, passará a perceber o salário inicial correspondente a este novo cargo.

...



PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS

Secretaria Municipal do Governo

- 6 -

DECRETO Nº 3.983 - CONTINUAÇÃO /

PARÁGRAFO ÚNICO - Após o período de 90 (noventa) dias na nova função, o empregado passará a perceber o salário correspondente ao estágio II.

ART. 20 - Findo o período de experiência, 90 (noventa) dias no novo cargo, e não tendo o servidor desempenho satisfatório dentro da nova função, deverá ser estudada a sua situação, ouvida a chefia da área interessada e tomada uma das seguintes providências:

- a) treinamento específico;
- b) transferência para outra atividade;
- c) desligamento da Prefeitura.

ART. 21 - À época em que for realizado Processo Seletivo Interno para os cargos relacionados no Art. 17 - Parágrafo 1º, em não existindo candidatos que preencham os requisitos de antiguidade, ou existindo estes os mesmos não preencherem os demais requisitos, processar-se-á de conformidade com a Lei nº 4.298, de 15/09/1988.

ART. 22 - As normas de seleção do Processo de Promoção Vertical serão as mesmas expressas no Decreto nº 3.740, de 06/07/87.

CAPÍTULO V

DO PREENCHIMENTO DE VAGA

ART. 23 - Preenchimento de Vaga é a elevação do servidor, através de processo seletivo especial, do cargo em que se encontra para outro de maior nível salarial na estrutura de cargos, para as funções não relacionadas no Art. 17 - Parágrafo 1º.

ART. 24 - O servidor somente poderá concorrer ao preenchimento de vaga se atender às seguintes exigências:

...



PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS

Secretaria Municipal do Governo

- 7 -

DECRETO Nº 3.983 - CONTINUAÇÃO /

- I - Não haver sofrido pena de suspensão nos últimos 12 (doze) meses ou advertência escrita nos últimos 6 (seis) meses;
- II - Satisfazer aos requisitos mínimos de escolaridade, experiência e outros, recomendados para o desempenho das tarefas através de descrição e avaliação de cargos;
- III - Demonstrar, através de testes, possuir aptidões e os conhecimentos recomendados e exigidos;
- IV - Não ter, durante os últimos dois anos, faltado injustificadamente mais de 30 (trinta) dias;
- V - Atender as disposições legais.

ART. 25 - Para o preenchimento de vaga aplicar-se-ã as mesmas disposições constantes nos Arts. 19, 20 e 22 deste regulamento.

CAPÍTULO VI

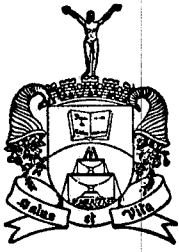
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

ART. 26 - O servidor que, completado o interstício, não puder, por qualquer impedimento legal, concorrer à promoção horizontal, ou tendo concorrido a ela não tenha logrado êxito, deverá formar no vo interstício conforme o disposto no Art. 2º.

ART. 27 - O servidor suspenso preventivamente poderá concorrer à promoção vertical ou à horizontal, mas ficarão sem efeito os atos daí decorrentes se, da verificação dos fatos que determinaram a suspensão preventiva, resultar pena de suspensão.

PARÁGRAFO 1º - O servidor somente iniciará o exercício no novo cargo ou no novo estágio salarial depois de declarada a improcedência da penalidade, após a apuração dos fatos determinantes da suspen-

...



PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS

Secretaria Municipal do Governo

- 8 -

DECRETO Nº 3.983 - CONTINUAÇÃO /

são preventiva.

PARÁGRAFO 2º - No caso de ser verificada a procedência da pena de suspensão, o ato de designação será considerado nulo e o servidor só poderá concorrer novamente à promoção observadas as disposições deste decreto.

ART. 28 - A contar do 36º (trigésimo sexto) mês que anteceder a data da aposentadoria, o integrante do Quadro de Pessoal Celetista da Prefeitura Municipal será promovido ao último estágio do grupo salarial imediatamente superior, observadas as disposições da Lei nº 4.293, de 09/09/88.

ART. 29 - O processo de Promoção Horizontal dos servidores admitidos anteriormente a 31/12/1987, obedecerá sempre a seguinte escala, a iniciar-se em 1º de janeiro de 1989:

Janeiro - Admitidos até 1971

Fevereiro - Admitidos de 1972 a 1975

Março - Admitidos de 1976 a 1978

Abril - Admitidos de 1979 a 1980

Maió - Admitidos em 1981

JUnho - Admitidos de 01/01/82 a 30/06/83

JuIho - Admitidos de 01/07/83 a 30/06/84

Agosto - Admitidos de 01/07/84 a 30/04/85

Setembro - Admitidos de 01/05/85 a 28/02/86

Outubro - Admitidos de 01/03/86 a 15/06/86

Novembro - Admitidos de 16/06/86 a 15/06/87

Dezembro - Admitidos de 16/06/87 a 31/12/87

PARÁGRAFO ÚNICO - Os servidores admitidos após 31/12/1987 formarão seus interstícios na data em que completarem 2 (dois) anos de sua admissão no Quadro de Pessoal Celetista da Prefeitura Municipal, observados os critérios deste regulamento.

...

PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS

CENTRO DE RECURSOS HUMANOS

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - ANEXO I - CARGOS OPERACIONAIS

Nome			Admissão	
Cargo		Lotação		
Avaliado por		Cargo		
Período de avaliação	Etapa	Emissão	Devolver até	Devolução

I N S T R U Ç Õ E S A O A V A L I A D O R

- * Leia com atenção cada fator. Antes de opinar, analise e reflita. Julgue os fatos com muita objetividade e coloque neste trabalho toda a sua responsabilidade de chefe.
- * Lembre-se que esta ficha será considerada como o retrato objetivo do desempenho de seu subordinado e oferecerá informações para o treinamento, aconselhamento, transferências, promoções e outras medidas administrativas em relação a ele.
- * Seja imparcial, determinando qual a graduação que melhor define seu desempenho em cada um dos fatores, procurando evitar o subjetivismo e não permitindo que as simpatias ou antipatias pessoais interfiram na avaliação, pois resultariam em incoerências ou injustiças.
- * Seja um bom observador, procurando distinguir quais as causas da falha do empregado, - pois elas poderão originar-se da falta de capacidade, da má vontade no trabalho, da necessidade de treinamento, do mau funcionamento dos seus instrumentos de trabalho, etc. Saiba também observar os aspectos positivos, de forma a incentivar o funcionário a mantê-los.
- * Avalie o funcionário sistematicamente, não levando em conta somente os fatos ocorridos recentemente. Procure lembrar-se de todo o acontecido no período que passou.
- * Aja com responsabilidade. Assuma esta avaliação evitando a tendência de avaliar seus funcionários somente nos valores centrais.
- * Não deixe nenhum fator sem avaliar. Assinale com um "X" somente um grau dentro de cada fator.
- * Confira seu trabalho antes de devolvê-lo.
- * Lembre-se que esta ficha é para a avaliação individual do funcionário. Ela só interessa a você e ao avaliado. Evite, portanto, que outras pessoas possam ter acesso.

PARA USO DA CHEFIA

- * Quais os outros cargos que o funcionário poderá vir a executar com êxito ? Por que ?
- * Caso julgue necessário algum Treinamento ESPECÍFICO, indique :

_____ CHEFIA IMEDIATA

_____ CHEFIA SUPERIOR

_____ SECRETÁRIO

P A R A U S O D O C . R . H .

ASSIDUIDADE/DISCIPLINA		R E S U L T A D O		OBSERVAÇÕES
Ocorrências	Pontos			
<input type="checkbox"/> Faltas	_____	Pontos positivos _____	Nível de desemp. _____	
<input type="checkbox"/> Advertências	_____	Pontos negativos _____	Faixa salarial _____	
<input type="checkbox"/> Suspensões	_____		Plano de ação :	
TOTAL	=====	TOTAL	=====	
ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS :				
				____/____/____.

FATORES	GRAUS					PONTOS
	01	02	03	04	05	
I-QUALIDADE	<input type="checkbox"/> O resultado do seu trabalho apresenta muitos erros sem condições de serem corrigidos.	<input type="checkbox"/> É pouco cuidadoso em seu trabalho. As vezes apresenta erros e o resultado final deixa a desejar.	<input type="checkbox"/> O resultado do seu trabalho é satisfatório ocorrendo erros ocasionais e aceitáveis. É normalmente cuidadoso.	<input type="checkbox"/> Trabalho de bom nível, apresentando cuidados indispensáveis na sua elaboração. Raramente ocorrem pequenos erros.	<input type="checkbox"/> Trabalho de excelente nível, nunca havendo ocorrência de erros, dispensando qualquer revisão.	
II-QUANTIDADE	<input type="checkbox"/> Muito lento. necessita supervisão constante. produção fraca. Desperdício de tempo.	<input type="checkbox"/> Limitada. Produz apenas o exigido.	<input type="checkbox"/> Produção média. O volume de trabalho produzido às vezes supera o normal esperado.	<input type="checkbox"/> Acima da média. Trabalha com rapidez e eficiência. Quase sempre ultrapassa as exigências.	<input type="checkbox"/> Consegue sempre desenvolver volume grande de trabalho em relação ao tempo disponível. Sempre ultrapassa os limites exigidos.	
III-COOPERAÇÃO	<input type="checkbox"/> Desprovido de todo o espírito de colaboração. sempre dificulta encontrando uma desculpa para não colaborar com os outros.	<input type="checkbox"/> Prefere trabalhar isolado, mas coopera quando solicitado.	<input type="checkbox"/> Cooperar de boa vontade sempre que solicitado.	<input type="checkbox"/> Espontaneamente se dispõe a colaborar. Procura resolver dificuldades e possui espírito de equipe.	<input type="checkbox"/> Procura saber das dificuldades dos outros propondo-se a ajudá-los e estimulando o trabalho em equipe.	
IV-INICIATIVA	<input type="checkbox"/> Nenhuma iniciativa, necessitando sempre de instruções detalhadas. Em situações novas, fica sem saber o que fazer.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade de agir por iniciativa própria, procurando a orientação da chefia antes de qualquer decisão.	<input type="checkbox"/> Soluciona os problemas rotineiros do trabalho e ocasionalmente consegue resolver situações novas sozinho.	<input type="checkbox"/> Interessa-se em resolver problemas novos e quase sempre com soluções satisfatórias.	<input type="checkbox"/> Prevê, planeja e resolve problemas de emergência e situações novas, encontrando a solução adequada no momento.	
V-RELAÇÕES HUMANAS	<input type="checkbox"/> Tem muita dificuldade em se relacionar, sendo que já causou problemas com colegas e chefia.	<input type="checkbox"/> Tem alguma dificuldade no estabelecimento de contato, apresentando limitações nas relações de trabalho.	<input type="checkbox"/> Não cria problemas de relacionamento e se comunica bem.	<input type="checkbox"/> Tem facilidade para se relacionar e estabelece boa comunicação com colegas e chefia.	<input type="checkbox"/> Grande facilidade de relacionamento, integrando-se facilmente com grupos de trabalho.	
VI-ORGANIZAÇÃO	<input type="checkbox"/> É um péssimo organizador. Não consegue organizar suas atividades e não tem método de trabalho.	<input type="checkbox"/> É um pouco confuso na organização do seu trabalho e conseqüentemente não aproveita bem os recursos disponíveis.	<input type="checkbox"/> Organizado e trabalha de forma racional.	<input type="checkbox"/> Mostra-se bastante organizado em suas atividades buscando um melhor aproveitamento dos recursos.	<input type="checkbox"/> Sistemática e organizada em suas atividades, empenhando-se, inclusive, em elaborar novos métodos de trabalho.	
VII-RESPONSABILIDADE	<input type="checkbox"/> Não inspira confiança na execução do seu trabalho, relutando em fazer o mínimo necessário.	<input type="checkbox"/> Demonstra certa frequência desinteresse em assumir o que lhe compete, encontrando desculpas para sua atitude.	<input type="checkbox"/> Normalmente cumpre com suas obrigações.	<input type="checkbox"/> Cumpre sempre suas obrigações e outras que são ocasionalmente solicitadas.	<input type="checkbox"/> Assume e desempenha perfeitamente as responsabilidades, procurando sempre assumir outras.	
VIII-CRIATIVIDADE	<input type="checkbox"/> Atua sempre com base em ordens ou procedimentos estabelecidos. Não oferece sugestões.	<input type="checkbox"/> As vezes apresenta idéias contribuindo pouco para o aprimoramento do trabalho.	<input type="checkbox"/> Oferece sugestões em relação a seu trabalho, visando idealizar novos métodos e rotinas.	<input type="checkbox"/> Capaz de idealizar novos métodos e rotinas oferecendo boas sugestões. Colabora positivamente.	<input type="checkbox"/> Grande capacidade criativa, contribuindo de modo efetivo para o aperfeiçoamento não só do seu trabalho mas também dos demais.	
IX-SEGURANÇA	<input type="checkbox"/> Não cumpre as regras de segurança. Não é cuidadoso nas operações que possam resultar em acidentes ou prejuízos pessoais.	<input type="checkbox"/> Eventualmente necessita ser lembrado das regras de segurança.	<input type="checkbox"/> É cuidadoso nas operações que envolvem riscos pessoais e na conservação de ferramentas e equipamentos.	<input type="checkbox"/> Mantém sempre atento às regras de segurança sendo muito cuidadoso na conservação de equipamentos e ferramentas.	<input type="checkbox"/> Colabora na promoção e aplicação das regras de segurança orientando os colegas e oferecendo sugestões à chefia.	

P/ COMISSÃO : _____ / _____ / _____

TOTAL DE PONTOS _____

ESCALA GRADUADA DE DESEMPENHO

ANEXO I

CARGOS OPERACIONAIS

F A T O R E S	G R A U S				
	1	2	3	4	5
I - QUALIDADE	36	72	108	144	180
II - QUANTIDADE	36	72	108	144	180
III - COOPERAÇÃO	24	48	72	96	120
IV - INICIATIVA	24	48	72	96	120
V - RELAÇÕES HUMANAS	16	32	48	64	80
VI - ORGANIZAÇÃO	16	32	48	64	80
VII - RESPONSABILIDADE	16	32	48	64	80
VIII - CRIATIVIDADE	16	32	48	64	80
IX - SEGURANÇA	16	32	48	64	80
	200	400	600	800	1.000

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - ANEXO II - CARGOS ADMINISTRATIVOS

Nome		Admissão		
Cargo		Lotação		
Avaliado por		Cargo		
Período de avaliação	Etapa	Emissão	Devolver até	Devolução

INSTRUÇÕES AO AVALIADOR

- * Leia com atenção cada fator. Antes de opinar, analise e reflita. Julgue os fatos com muita objetividade e coloque neste trabalho toda a sua responsabilidade de chefe.
- * Lembre-se que esta ficha será considerada como o retrato objetivo do desempenho de seu subordinado e oferecerá informações para o treinamento, aconselhamento, transferências, promoções e outras medidas administrativas em relação a ele.
- * Seja ímparcial, determinando qual a graduação que melhor define seu desempenho em cada um dos fatores, procurando evitar o subjetivismo e não permitindo que as simpatias ou antipatias pessoais interfiram na avaliação, pois resultariam em incoerências ou injustiças.
- * Seja um bom observador, procurando distinguir quais as causas da falha do empregado, - pois elas poderão originar-se da falta de capacidade, da má vontade no trabalho, da necessidade de treinamento, do mau funcionamento dos seus instrumentos de trabalho, etc. Saiba também observar os aspectos positivos, de forma a incentivar o funcionário a mantê-los.
- * Avalie o funcionário sistematicamente, não levando em conta somente os fatos ocorridos recentemente. Procure lembrar-se de todo o acontecido no período que passou.
- * Aja com responsabilidade. Assuma esta avaliação evitando a tendência de avaliar seus - funcionários somente nos valores centrais.
- * Não deixe nenhum fator sem avaliar. Assinale com um "X" somente um grau dentro de cada fator.
- * Confira seu trabalho antes de devolvê-lo.
- * Lembre-se que esta ficha é para a avaliação individual do funcionário. Ela só interessa a você e ao avaliado. Evite, portanto, que outras pessoas possam ter acesso.

PARA USO DA CHEFIA

- * Quais os outros cargos que o funcionário poderá vir a executar com êxito ? Por que ?
- * Caso julgue necessário algum Treinamento ESPECÍFICO, indique :

CHEFIA IMEDIATA

CHEFIA SUPERIOR

SECRETÁRIO

PARA USO DO C.R.H.

ASSIDUIDADE/DISCIPLINA		RESULTADO		OBSERVAÇÕES
Corrências	Pontos			
<input type="checkbox"/> Faltas	_____	Pontos positivos _____	Nível de desemp. _____	
<input type="checkbox"/> Advertências	_____	Pontos negativos _____	Faixa salarial _____	
<input type="checkbox"/> Suspensões	_____		Plano de ação :	
TOTAL	=====	TOTAL	=====	

ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS : _____/_____/_____.

FATORES	GRAUS					PON- TOS
	01	02	03	04	05	
I-QUALIDADE	<input type="checkbox"/> O resultado do seu trabalho apresenta muitos erros sem condições de serem corrigidos.	<input type="checkbox"/> É pouco cuidadoso em seu trabalho. Às vezes apresenta erros e o resultado final deixa a desejar.	<input type="checkbox"/> O resultado do seu trabalho é satisfatório ocorrendo erros ocasionais e aceitáveis. É normalmente cuidadoso.	<input type="checkbox"/> Trabalho de bom nível, apresentando cuidados indispensáveis na sua elaboração. Raramente ocorrem pequenos erros.	<input type="checkbox"/> Trabalho de excelente nível, nunca ocorrendo erros, dispensando qualquer revisão.	
II-RESPONSABILIDADE	<input type="checkbox"/> Não inspira confiança na execução de seu trabalho, relutando em fazer o mínimo necessário.	<input type="checkbox"/> Demonstra, com certa frequência desinteresse em assumir o que lhe compete, encontrando desculpas para sua atitude.	<input type="checkbox"/> Normalmente cumpre suas obrigações.	<input type="checkbox"/> Cumpre sempre suas obrigações e outras que são ocasionalmente solicitadas.	<input type="checkbox"/> Assume e desempenha perfeitamente as responsabilidades procurando sempre assumir outras.	
III-ORGANIZAÇÃO	<input type="checkbox"/> É um péssimo organizador. Não consegue organizar suas atividades e não tem método de trabalho.	<input type="checkbox"/> É um pouco confuso na organização do seu trabalho e conseqüentemente não aproveita bem os recursos disponíveis.	<input type="checkbox"/> Organizado e trabalha de forma racional.	<input type="checkbox"/> Mostra-se bastante organizado em suas atividades buscando um melhor aproveitamento dos recursos.	<input type="checkbox"/> Sistemática e regularmente organizado em suas atividades, empenhando-se, inclusive, em elaborar novos métodos de trabalho.	
IV-INICIATIVA	<input type="checkbox"/> Nenhuma iniciativa, necessitando sempre de instruções detalhadas. Em situações novas, fica sem saber o que fazer.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade de agir por iniciativa própria, procurando a orientação da chefia antes de qualquer decisão.	<input type="checkbox"/> Soluciona os problemas rotineiros do trabalho e ocasionalmente consegue resolver situações novas sozinho.	<input type="checkbox"/> Interessa-se em resolver problemas novos e quase sempre com soluções satisfatórias.	<input type="checkbox"/> Prevê, planeja e resolve problemas de emergência e situações novas, encontrando a solução adequada no momento.	
V-COOPERAÇÃO	<input type="checkbox"/> Desprovido de todo o espírito de colaboração. Sempre dificulta encontrando uma desculpa para não colaborar com os outros.	<input type="checkbox"/> Prefere trabalhar isolado, mas coopera quando solicitado.	<input type="checkbox"/> Cooperar de boa vontade sempre que solicitado.	<input type="checkbox"/> Espontaneamente se dispõe a colaborar. Procura resolver dificuldades e possui espírito de equipe.	<input type="checkbox"/> Procura saber das dificuldades dos outros propondo-se a ajudá-los e estimulando o trabalho em equipe.	
VI-CRIATIVIDADE	<input type="checkbox"/> Atua sempre com base em ordens ou procedimentos estabelecidos. Não oferece sugestões.	<input type="checkbox"/> Às vezes apresenta idéias contribuindo pouco para o aprimoramento dos trabalhos.	<input type="checkbox"/> Oferece sugestões em relação a seu trabalho, visando idealizar novos métodos e rotinas.	<input type="checkbox"/> Capaz de idealizar novos métodos e enfoques oferecendo boas sugestões. Colabora positivamente.	<input type="checkbox"/> Grande capacidade criativa, contribuindo de modo efetivo para o aperfeiçoamento não só do seu trabalho, como também em relação aos demais.	
VII-RELAÇÕES HUMANAS	<input type="checkbox"/> Tem muita dificuldade em se relacionar, sendo que já causou problemas com colegas e chefia.	<input type="checkbox"/> Tem alguma dificuldade no estabelecimento de contato, apresentando limitações nas relações de trabalho.	<input type="checkbox"/> Não cria problemas de relacionamento e se comunica bem.	<input type="checkbox"/> Tem facilidade para se relacionar e estabelece boa comunicação com colegas e chefia.	<input type="checkbox"/> Grande facilidade de relacionamento, integrando-se facilmente com grupos de trabalho.	
VIII-SENSO DE CUSTO	<input type="checkbox"/> Não demonstra interesse para controle ou redução de custos.	<input type="checkbox"/> Demonstra algum controle de despesas.	<input type="checkbox"/> Procura diminuir custos.	<input type="checkbox"/> Reduz ao mínimo as despesas, aproveitando bem seu tempo e recursos disponíveis.	<input type="checkbox"/> Contribui efetivamente para a redução de custos, oferecendo sugestões e estimulando colegas a utilizarem de maneira produtiva seus recursos.	

P/ COMISSÃO

___ / ___ / ___

TOTAL DE PONTOS

CARGOS ADMINISTRATIVOS

F A T O R E S	G R A U S				
	1	2	3	4	5
I - QUALIDADE	42	84	126	168	210
II - RESPONSABILIDADE	36	72	108	144	180
III - ORGANIZAÇÃO	26	52	78	104	130
IV - INICIATIVA	20	40	60	80	100
V - COOPERAÇÃO	20	40	60	80	100
VI - CRIATIVIDADE	20	40	60	80	100
VII - RELAÇÕES HUMANAS	20	40	60	80	100
VIII - SENSO DE CUSTO	16	32	48	64	80
	200	400	600	800	1.000

Nome			Admissão	
Cargo		Lotação		
Avaliado por		Cargo		
Período de avaliação	Etapa	Emissão	Devolver até	Devolução

I N S T R U Ç Õ E S A O A V A L I A D O R

- * Leia com atenção cada fator. Antes de opinar, analise e reflita. Julgue os fatos com muita objetividade e coloque neste trabalho toda a sua responsabilidade de chefe.
- * Lembre-se que esta ficha será considerada como o retrato objetivo do desempenho de seu subordinado e oferecerá informações para o treinamento, aconselhamento, transferências, promoções e outras medidas administrativas em relação a ele.
- * Seja imparcial, determinando qual a graduação que melhor define seu desempenho em cada um dos fatores, procurando evitar o subjetivismo e não permitindo que as simpatias ou antipatias pessoais interfiram na avaliação, pois resultariam em incoerências ou injustiças.
- * Seja um bom observador, procurando distinguir quais as causas da falha do empregado, - pois elas poderão originar-se da falta de capacidade, da má vontade no trabalho, da necessidade de treinamento, do mau funcionamento dos seus instrumentos de trabalho, etc. Saiba também observar os aspectos positivos, de forma a incentivar o funcionário a mantê-los.
- * Avalie o funcionário sistematicamente, não levando em conta somente os fatos ocorridos recentemente. Procure lembrar-se de todo o acontecido no período que passou.
- * Aja com responsabilidade. Assuma esta avaliação evitando a tendência de avaliar seus - funcionários somente nos valores centrais.
- * Não deixe nenhum fator sem avaliar. Assinale com um "X" somente um grau dentro de cada fator.
- * Confira seu trabalho antes de devolvê-lo.
- * Lembre-se que esta ficha é para a avaliação individual do funcionário. Ela só interessa a você e ao avaliado. Evite, portanto, que outras pessoas possam ter acesso.

PARA USO DA CHEFIA

- * Quais os outros cargos que o funcionário poderá vir a executar com êxito ? Por que ?
- * Caso julgue necessário algum Treinamento ESPECÍFICO, indique :

CHEFIA IMEDIATA

CHEFIA SUPERIOR

SECRETÁRIO

P A R A U S O D O C R H

TOTAL DE PONTOS

P / COMISSÃO

VIDADE
CÍDOS. IND UTRE
ce sugestões.
dos trabalhos.
dos e rotinas.
bora positiva-
mente.
seu trabalho, mas
também em rela-
ção aos demais.

FATORES	GRAUS					PON- TOS
	01	02	03	04	05	
I- LIDERANÇA	<input type="checkbox"/> A cooperação dos subordinados é deficiente, refletindo-se na quantidade e qualidade do trabalho.	<input type="checkbox"/> Possui pouca influência no grupo comandado. Às vezes consegue impor-se como superior hierárquico e obter cooperação do grupo.	<input type="checkbox"/> A área de trabalho funciona bem dentro de um clima de colaboração satisfatória onde a liderança é bem aceita.	<input type="checkbox"/> Por inspirar confiança e ser aceito como superior hierárquico, obtém a cooperação do grupo no desenvolvimento de trabalho.	<input type="checkbox"/> Tem grande prestígio dentro do grupo, sendo que suas decisões são espontâneas e imediatas, evidenciando reflexos positivos na produtividade.	
II- RESPONSABILIDADE	<input type="checkbox"/> Não inspira confiança na execução do seu trabalho, relutando em fazer o mínimo necessário.	<input type="checkbox"/> Demonstra, com certa frequência, desinteresse em assumir o que lhe compete, encontrando desculpas para sua atitude.	<input type="checkbox"/> Normalmente cumpre suas obrigações.	<input type="checkbox"/> Cumpre sempre suas obrigações e outras que são ocasionalmente solicitadas.	<input type="checkbox"/> Assume e desempenha perfeitamente as responsabilidades procurando sempre assumir outras.	
III- ORGANIZAÇÃO	<input type="checkbox"/> É um péssimo organizador. Não consegue organizar suas atividades e não tem método de trabalho.	<input type="checkbox"/> É um pouco confuso na organização do seu trabalho e, conseqüentemente, não aproveita bem os recursos disponíveis.	<input type="checkbox"/> Organizado e trabalha de forma racional.	<input type="checkbox"/> Mostra-se bastante organizado em suas atividades buscando um melhor aproveitamento dos recursos.	<input type="checkbox"/> Sistemáticamente organizado em suas atividades, empenhando-se, inclusive, em elaborar novos métodos de trabalho.	
IV- SENSO DE CUSTO	<input type="checkbox"/> Não demonstra interesse para controle ou redução de custos.	<input type="checkbox"/> Demonstra algum controle de despesas.	<input type="checkbox"/> Procura diminuir custos.	<input type="checkbox"/> Reduz ao mínimo as despesas aproveitando bem seu tempo e recursos disponíveis.	<input type="checkbox"/> Contribui efetivamente para a redução de custos, oferecendo sugestões e estimulando colegas a utilizarem de maneira produtiva seus recursos.	
V- CAPACIDADE DE ANÁLISE	<input type="checkbox"/> Analisa com dificuldade, é lento e vacilante, perdendo-se em detalhes com pouca probabilidade de chegar a conclusões adequadas.	<input type="checkbox"/> Analisa e emite pareceres que algumas vezes não conseguem atingir os objetivos da análise, perdendo de vista aspectos práticos.	<input type="checkbox"/> Em geral, analisa acertadamente. Suas decisões são tomadas com base em conceitos técnicos.	<input type="checkbox"/> Analisa com precisão e objetividade, conseguindo adaptar as conclusões teóricas à situação prática vigente.	<input type="checkbox"/> Destaca-se pela sua capacidade de análise. Pesquisa sistematicamente todos os fatores chegando sempre a conclusões lógicas e realizáveis.	
VI- RELAÇÕES HUMANAS	<input type="checkbox"/> Tem muita dificuldade em se relacionar, sendo que já causou problemas com colegas e chefia.	<input type="checkbox"/> Tem alguma dificuldade no estabelecimento de contato, apresentando limitações nas relações de trabalho.	<input type="checkbox"/> Não cria problemas de relacionamento e se comunica bem.	<input type="checkbox"/> Tem facilidade para se relacionar e estabelecer boa comunicação com colegas e chefia.	<input type="checkbox"/> Grande facilidade de relacionamento, integrando-se facilmente com grupos de trabalho.	
VII- INICIATIVA	<input type="checkbox"/> Nenhuma iniciativa, necessitando sempre de instruções detalhadas. Em situações novas, fica sem saber o que fazer.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade de agir por iniciativa própria, procurando a orientação da chefia antes de qualquer decisão.	<input type="checkbox"/> Soluciona os problemas rotineiros do trabalho e ocasionalmente consegue resolver situações novas sozinho.	<input type="checkbox"/> Interesse em resolver problemas novos e quase sempre com soluções satisfatórias.	<input type="checkbox"/> Prevê, planeja e resolve problemas de emergência e situações novas, encontrando a solução adequada no momento.	
VIII- CRIATIVIDADE	<input type="checkbox"/> Atua sempre com base em procedimentos estabelecidos.	<input type="checkbox"/> Às vezes apresenta idéias contribuindo pouco para a atividade.	<input type="checkbox"/> Oferece sugestões em relação a seu trabalho, visando idealizá-lo.	<input type="checkbox"/> Capaz de idealizar novos métodos e enfoques oferecendo boas	<input type="checkbox"/> Grande capacidade criativa, contribuindo de modo efetivo para	

ESCALA GRADUADA DE DESEM-NHO

CARGOS DE CHEFIA

ANEXO III

F A T O R E S	G R A U S				
	1	2	3	4	5
I - LIDERANÇA	40	80	120	160	200
II - RESPONSABILIDADE	30	60	90	120	150
III - ORGANIZAÇÃO	30	60	90	120	150
IV - SENSO DE CUSTO	30	60	90	120	150
V - CAPACIDADE DE ANÁLISE	22	44	66	88	110
VI - RELAÇÕES HUMANAS	16	32	48	64	80
VII - INICIATIVA	16	32	48	64	80
VIII - CRIATIVIDADE	16	32	48	64	80
	200	400	600	800	1.000

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - ANEXO IV - CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR

Nome			Admissão	
Cargo		Lotação		
Avaliado por		Cargo		
Período de avaliação	Etapa	Emissão	Devolver até	Devolução

INSTRUÇÕES AO AVALIADOR

- * Leia com atenção cada fator. Antes de opinar, analise e reflita. Julgue os fatos com muita objetividade e coloque neste trabalho toda a sua responsabilidade de chefe.
- * Lembre-se que esta ficha será considerada como o retrato objetivo do desempenho de seu subordinado e oferecerá informações para o treinamento, aconselhamento, transferências, promoções e outras medidas administrativas em relação a ele.
- * Seja imparcial, determinando qual a graduação que melhor define seu desempenho em cada um dos fatores, procurando evitar o subjetivismo e não permitindo que as simpatias ou antipatias pessoais interfiram na avaliação, pois resultariam em incoerências ou injustiças.
- * Seja um bom observador, procurando distinguir quais as causas da falha do empregado, - pois elas poderão originar-se da falta de capacidade, da má vontade no trabalho, da necessidade de treinamento, do mau funcionamento dos seus instrumentos de trabalho, etc. Saiba também observar os aspectos positivos, de forma a incentivar o funcionário a mantê-los.
- * Avalie o funcionário sistematicamente, não levando em conta somente os fatos ocorridos recentemente. Procure lembrar-se de todo o acontecido no período que passou.
- * Aja com responsabilidade. Assuma esta avaliação evitando a tendência de avaliar seus funcionários somente nos valores centrais.
- * Não deixe nenhum fator sem avaliar. Assinale com um "X" somente um grau dentro de cada fator.
- * Confira seu trabalho antes de devolvê-lo.
- * Lembre-se que esta ficha é para a avaliação individual do funcionário. Ela só interessa a você e ao avaliado. Evite, portanto, que outras pessoas possam ter acesso.

PARA USO DA CHEFIA

- * Quais os outros cargos que o funcionário poderá vir a executar com êxito ? Por que ?
- * Caso julgue necessário algum Treinamento ESPECÍFICO, indique :

CHEFIA IMEDIATA

CHEFIA SUPERIOR

SECRETÁRIO

PARA USO DO C. R. H.

ASSIDUIDADE/DISCIPLINA		RESULTADO		OBSERVAÇÕES
Faltas	Pontos	Pontos positivos	Nível de desemp.	
<input type="checkbox"/> Faltas	_____	Pontos negativos _____	Faixa salarial _____	
<input type="checkbox"/> Advertências	_____	TOTAL _____	Plano de ação : _____	
<input type="checkbox"/> Suspensões	_____			
TOTAL	_____			
ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS : _____ / _____ / _____.				

FATORES	01	02	03	04	05	TOS
I-QUALIDADE	<input type="checkbox"/> O resultado do seu trabalho apresenta muitos erros, sem condições de serem corrigidos.	<input type="checkbox"/> É pouco cuidadoso em seu trabalho. As vezes apresenta erros e o resultado final deixa a desejar.	<input type="checkbox"/> O resultado do seu trabalho é satisfatório, ocorrendo erros ocasionais e aceitáveis. É normalmente cuidadoso.	<input type="checkbox"/> Trabalho de bom nível apresentando cuidados indispensáveis na sua elaboração. Raramente ocorrem pequenos erros.	<input type="checkbox"/> Trabalho de excelente nível nunca havendo ocorrência de erros, dispensando qualquer revisão.	
II-CAPACIDADE DE ANÁLISE	<input type="checkbox"/> Analisa com dificuldade, é lento e vacilante, perdendo-se em detalhes com pouca probabilidade de chegar a conclusões adequadas.	<input type="checkbox"/> Analisa e emite pareceres que algumas vezes não conseguem atingir os objetivos da análise, perdendo de vista aspectos práticos.	<input type="checkbox"/> Em geral, analisa acertadamente. Suas decisões são tomadas com base em conceitos técnicos.	<input type="checkbox"/> Analisa com precisão e objetividade, conseguindo adaptar as conclusões teóricas à prática vigente.	<input type="checkbox"/> Destaca-se pela sua capacidade de análise. Passa todos os fatos chegando a conclusões lógicas e realizáveis com boas soluções.	
III-RESPONSABILIDADE	<input type="checkbox"/> Não inspira confiança na execução do seu trabalho, relutando em fazer o mínimo necessário.	<input type="checkbox"/> Demonstra, com certa frequência desinteresse em assumir o que lhe compete encontrando desculpas para sua atitude.	<input type="checkbox"/> Normalmente cumpre suas obrigações.	<input type="checkbox"/> Cumpre sempre suas obrigações e outras que são ocasionalmente solicitadas.	<input type="checkbox"/> Assume e desempenha perfeitamente as responsabilidades procurando sempre assumir outras.	
IV-INICIATIVA	<input type="checkbox"/> Nenhuma iniciativa, necessitando sempre de instruções detalhadas. Em situações novas, fica sem saber o que fazer.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade de agir por iniciativa própria, procurando a orientação da chefia antes de qualquer decisão.	<input type="checkbox"/> Soluciona os problemas rotineiros do trabalho e ocasionalmente consegue resolver situações novas sozinho.	<input type="checkbox"/> Interessa-se em resolver problemas novos e quase sempre com soluções satisfatórias.	<input type="checkbox"/> Prevê, planeja e resolve problemas de emergência e situações novas, encontrando a solução adequada no momento.	
V-CRIATIVIDADE	<input type="checkbox"/> Atua sempre com base em ordens ou procedimentos estabelecidos. Não oferece sugestões.	<input type="checkbox"/> As vezes apresenta ideias, contribuindo pouco para o aprimoramento dos trabalhos.	<input type="checkbox"/> Oferece sugestões em relação a seu trabalho, visando idealizar novos métodos e rotinas.	<input type="checkbox"/> Capaz de idealizar novos métodos e enfoques, oferecendo boas sugestões. Colabora positivamente.	<input type="checkbox"/> Grande capacidade criativa, contribuindo de modo efetivo para o aperfeiçoamento do seu trabalho e dos demais.	
VI-SENSO DE CUSTO	<input type="checkbox"/> Não demonstra interesse para controle ou redução de custos.	<input type="checkbox"/> Demonstra algum controle de despesas.	<input type="checkbox"/> Procura diminuir custos.	<input type="checkbox"/> Reduz ao mínimo as despesas aproveitando bem seu tempo e recursos disponíveis.	<input type="checkbox"/> Contribui efetivamente para a redução de custos oferecendo sugestões e estimulando colegas a utilizarem bem seus recursos.	
VII-ORGANIZAÇÃO	<input type="checkbox"/> É um péssimo organizador. Não consegue organizar suas atividades e não tem método de trabalho.	<input type="checkbox"/> É um pouco confuso na organização do seu trabalho e consequentemente não aproveita bem os recursos disponíveis.	<input type="checkbox"/> Organizado e trabalha de forma racional.	<input type="checkbox"/> Mostra-se bastante organizado em suas atividades buscando um melhor aproveitamento dos recursos.	<input type="checkbox"/> Sistemática e organizada em suas atividades, empenhando-se inclusive em elaborar novos métodos de trabalho.	
VIII-COOPERAÇÃO	<input type="checkbox"/> Desprovido de todo o espírito de colaboração. Sempre encontra desculpa para não colaborar com os outros.	<input type="checkbox"/> Prefere trabalhar isolado, mas coopera quando solicitado.	<input type="checkbox"/> Cooperava de boa vontade sempre que solicitado.	<input type="checkbox"/> Espontaneamente se dispõe a colaborar. Procura resolver dificuldades e possui espírito de equipe.	<input type="checkbox"/> Procura saber das dificuldades dos outros, propondo-se a ajudá-los estimulando o trabalho em equipe.	
IX-RELAÇÕES HUMANAS	<input type="checkbox"/> Tem muita dificuldade em se relacionar, sendo que já causou problemas com colegas e chefia.	<input type="checkbox"/> Tem alguma dificuldade no estabelecimento de contato, apresentando limitações nas relações de trabalho.	<input type="checkbox"/> Não cria problemas de relacionamento e se comunica bem.	<input type="checkbox"/> Tem facilidade para se relacionar e estabelece boa comunicação com colegas e chefia.	<input type="checkbox"/> Grande facilidade de relacionamento, interagindo-se facilmente com grupos de trabalho.	

P/ COMISSÃO

/ / .

TOTAL DE PONTOS

CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR

F A T O R E S	G R A U S				
	1	2	3	4	5
I - QUALIDADE	36	72	108	144	180
II - CAPACIDADE DE ANÁLISE	32	64	96	128	160
III - RESPONSABILIDADE	28	56	84	112	140
IV - INICIATIVA	20	40	60	80	100
V - CRIATIVIDADE	20	40	60	80	100
VI - SENSO DE CUSTO	16	32	48	64	80
VII - ORGANIZAÇÃO	16	32	48	64	80
VIII - COOPERAÇÃO	16	32	48	64	80
IX - RELAÇÕES HUMANAS	16	32	48	64	80
	200	400	600	800	1.000