

A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – ADI - DO DER/MG

IMPLEMENTATION OF INDIVIDUAL PERFORMANCE ASSESSMENT - ADI - THE DER / MG

Elizabete de Souza¹

Orientador

Leandro Pinheiro Cintra

RESUMO

O presente artigo fará uma análise da avaliação de desempenho individual do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais (DER/MG) através do Plano de Gestão de Desempenho Individual - PGDI de seus servidores. Verificou-se que, com a implementação da Avaliação de Desempenho Individual, foi possível modernizar e tornar mais efetivos os instrumentos de gestão do Estado, de uma forma mais ampla e, especificamente no DER/MG, que são fundamentais para a prestação de serviços de alto nível de qualidade e compatíveis com as necessidades da sociedade. A metodologia empregada na execução deste trabalho apoiou-se na coleta de dados contidos em literatura específica.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho individual, servidor público, DER/MG.

ABSTRACT

This article will review the individual performance evaluation of the Department of Highways of Minas Gerais (DER/MG) THROUGH THE ANALYSIS OF by the Plan Individual Performance Management - PGDI OF ITS WORKERS. It was found that with the implementation of Individual Performance Evaluation, it was possible to modernize and become more effective instruments to manage the state, which are fundamental to the provision of high quality and compatible with the needs of society. The methodology used in carrying out this work relied on gathering data in the literature.

Keywords: Individual performance evaluation, public servant, DER/MG.

¹ MBA em Gestão Estratégica de Projetos pelo Centro Universitário UNA em 2008. E-mail: betesue@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Este artigo faz uma análise dos resultados da implementação da Avaliação de Desempenho Individual no DER/MG, no contexto da reforma gerencial e da valorização do servidor público. O processo de Avaliação de Desempenho Individual tem como objetivo melhorar o desempenho dos servidores para que estes possam prestar de serviços públicos de qualidade a todos os cidadãos, que estão cada vez mais exigentes.

De acordo com VILHENA et al. (2006: 162),

A avaliação de desempenho é um instrumento que visa ao acompanhamento e à avaliação contínua do desempenho do servidor, tendo em vista as atribuições, responsabilidades, atividades e tarefas a ele atribuídas, com finalidade de apurar a sua aptidão e capacidade para o desempenho das atribuições do cargo por ele ocupado.

Na percepção de TEIXEIRA e SANTANA (1994), a administração pública tem uma relação de responsabilidade direta com o desenvolvimento da sociedade. Assim, existe uma necessidade de introduzir mudanças na administração pública, em conformidade com as novas exigências da sociedade, e adequar-se a essas mudanças, que interferem na cultura organizacional do aparelho administrativo do Estado.

Em 2003, o Choque de Gestão implementado pelo Governo de Minas Gerais surgiu como uma proposta que permitiu a reformulação da gestão estadual, em especial o comportamento da máquina administrativa, mediante novos valores e princípios, a fim de se obter uma nova cultura comportamental do setor público mineiro, voltado para o desenvolvimento da sociedade, dentro de padrões éticos e de critérios objetivos para se avaliar o desempenho dos resultados das ações governamentais. Assim, temos que seus resultados e metas são essenciais para o êxito da Administração (VILHENA et al., 2006).

Reformar a administração do setor público requer modelos de gestão capazes de orientar os gestores públicos para os resultados almejados pelo governo. Nesse contexto, algumas ferramentas de gestão ganham especial relevância para as organizações públicas, dentre elas o Plano de Gestão de Desempenho Individual – PGDI e a Avaliação de Desempenho Individual – ADI, objetos deste estudo.

A eficácia de uma organização se dá, principalmente, através do desempenho de seus funcionários e, para tanto, a avaliação de desempenho é considerada uma ferramenta indispensável para auxiliar neste processo, pois, através desta, pode-se detectar situações que dificultam o bom desenvolvimento operacional e funcional da instituição.

Nesse contexto, a área de Recursos Humanos (RH), através da avaliação de desempenho do funcionário, obtém os dados essenciais para saber sua qualificação e potencial, sua aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados almejados pela organização, bem como se as ações do funcionário estão em sintonia com o planejamento e as metas pactuadas com o Governo, mediante o “Acordo de Resultado” da organização.

A avaliação institucional interna é um processo contínuo onde se constrói o conhecimento de sua própria realidade buscando compreender e melhorar a qualidade profissional e alcançar maior relevância.

Este estudo da ADI e do PGDI no DER/MG pretende refletir sobre o fortalecimento da consciência das gerências com relação ao seu papel de avaliadores; permite que o servidor compreenda bem o processo e conheça a importância do PGDI, no contexto da ADI, ou seja, o alinhamento das metas individuais às metas institucionais; e que este servidor também participe ativamente com a gerência na construção das metas estabelecidas no PGDI.

2 CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação ou administração de desempenho é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (CHIAVENATO, 1998: 337).

Segundo WERTHER e DAVIS (1983), a avaliação de desempenho é o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado no cargo. Este conhecimento pode melhorar as decisões de pessoal e a retroinformação que os empregados têm sobre seu desempenho.

Segundo PONTES (1996: 22), "a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro".

"A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho" (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998: 242).

De acordo com CHIAVENATO (1998), toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades do pessoal, na qual se envolve um processo dinâmico onde o avaliado e seu gerente representam técnicas de direção imprescindíveis nas atividades administrativas.

As avaliações mostram aos empregados onde estão deficientes. As avaliações tornam as decisões a respeito de remuneração, colocação, treinamento, desenvolvimento e orientação de carreira mais efetivas. Ao mesmo tempo, o departamento de RH obtém retroinformação sobre suas atividades de desenvolvimento, processo de preenchimento de vagas, projetos de cargos e desafios externos (WERTHER; DAVIS, 1983).

Sem um sistema efetivo de avaliação, as promoções, transferências e outras decisões relacionadas ao avaliado estão sujeitas a erros. O departamento de pessoal sofre da falta de informação adequada para avaliar objetivamente seu desempenho. Esta falta de retroinformação pode fazer com que o departamento perca seus objetivos. Algumas vezes, as conseqüências dessa falha são sérias (WERTHER; DAVIS, 1983).

A avaliação de desempenho, conforme afirma CHIAVENATO (1998), é o meio pelo qual se podem localizar problemas e estabelecer meios e programas para minimizar e/ou eliminá-los. Ainda segundo o autor, de acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política de RH, conforme as necessidades da organização.

Na percepção de GIL (2001), conhecer o perfil funcional de cada empregado é muito importante para identificar problemas de integração, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial etc. Por isso, as empresas estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de Avaliação do Desempenho de seu pessoal.

3 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO DER/MG

No âmbito do Programa Choque de Gestão, a implementação de um modelo de gestão de pessoas pautado no mérito e na valorização do servidor foi um dos principais alicerces da reforma gerencial promovida no Estado de Minas Gerais a partir de 2003.

Na primeira geração do Choque de Gestão (2003-2006), foi promovida a revisão da política de recursos humanos, tendo como principal elemento a instituição da avaliação de desempenho para os servidores de todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, que integrou o rol de ações do Projeto Estruturador "Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública".

A partir da publicação da Emenda Constitucional nº 19, de 5 de junho de 1998, a avaliação de desempenho do servidor público passou a ganhar efetivamente contornos de verdadeiro instituto jurídico, que, entre outras finalidades, modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública, servidores e agentes públicos, estabelecendo explicitamente a eficiência como princípio norteador da administração pública, juntamente com os demais princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (VILHENA et al., 2006).

Em Minas Gerais, este novo instituto jurídico foi previsto por meio do § 3º do art. 31 da Constituição Estadual, tendo sido instituído pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, e regulamentado pelo Decreto nº 43.672, de 4 de dezembro de 2003 (VILHENA et al., 2006: 162).

O DER/MG considera a ADI (ANEXO I) um processo contínuo para mensurar o desempenho, que, além de avaliar o desempenho profissional, o aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais, permite a realização de uma reflexão sobre os pontos fortes e fracos, do conhecimento do potencial e do desenvolvimento de carreira.

De acordo com o Manual Avaliação de Desempenho Individual (MINAS GERAIS, 2007), os objetivos da ADI são: valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor; identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor; aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual; contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública; e ser instrumento de alinhamento das metas individuais às institucionais.

A legislação estabeleceu critérios e metodologia de avaliação padrão, relacionados à natureza do cargo ocupado pelo servidor – se técnico ou de direção ou de assessoramento, facultando aos órgãos e entidades a alteração da metodologia de acordo com suas especificidades. O modelo de avaliação atual estabelece que os servidores que ocupam cargos ou exercem funções com natureza de assessoramento sejam avaliados apenas por sua chefia imediata. Os demais servidores (não-gestores) são avaliados por comissão de avaliação paritária, onde a chefia imediata é membro obrigatório.

A chefia imediata é responsável no acompanhamento do desempenho do servidor, através da observação sistemática do trabalho realizado durante todo o período avaliatório. Por sua vez, os servidores têm a chance de discutir o seu desempenho, seus pontos fortes e fracos, e suas necessidades de aprimoramento com a comissão responsável pela ADI.

O processo da ADI é feito pelo Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), que proporciona um momento de pactuação das metas, atividades, tarefas e prazos para cumprimento, de acompanhamento sistemático do desempenho do servidor, com a identificação dos fatores facilitadores e dificultadores para a realização do seu trabalho; e pelo Termo Final de Avaliação, onde são apresentados os critérios para avaliação do desempenho, determinados pela Lei Complementar nº 71/2003. De acordo com VILHENA et al. (2006: 176):

Os onze critérios de avaliação são: qualidade do trabalho, produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, aproveitamento em programas de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo e tempestividade, uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, aproveitamento dos recursos e racionalização de processos, e capacidade de trabalho em equipe.

Ao início do período avaliatório, que ocorre entre o primeiro dia útil de janeiro e o último dia útil de dezembro, a chefia imediata, juntamente com o servidor que será avaliado, deve preencher o Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI (ANEXO II). Cabe à chefia imediata acompanhar os trabalhos do servidor durante todo o período avaliatório e apresentar o PGDI devidamente preenchido à Comissão de Avaliação.

O servidor pode ainda solicitar formalmente o acompanhamento de seu processo de avaliação por um representante do sindicato e/ou representantes dos servidores, respeitadas as regras estabelecidas no art. 30 do Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007.

Art.30. O processo de Avaliação de Desempenho Individual poderá ser acompanhado, mediante solicitação do servidor avaliado, por:

I - um representante do sindicato, que deverá ser membro do sindicato dos servidores públicos do Estado ou membro de sindicato de determinada categoria profissional, legalmente constituído há pelo menos um ano, ao qual o servidor avaliado seja filiado; ou

II - um representante dos servidores, que deverá ser membro de associação à qual o servidor seja filiado, legalmente constituída há pelo menos um ano, para representar integrantes de uma mesma carreira ou servidores do mesmo Órgão ou Entidade (BRASIL, 2003).

De acordo com o Decreto nº 44.559, de 2007, o servidor tem o direito de ser entrevistado antes da análise e registro do seu desempenho. A entrevista, neste caso, significa a oportunidade de o servidor expor seu ponto de vista em relação ao seu próprio desempenho perante a Comissão de Avaliação. Esta, por sua vez, com as informações constantes no PGDI, deverá direcionar a entrevista com a finalidade de obter mais informações e argumentações do servidor, o que lhe permitirá maior compreensão dos aspectos relevantes do desempenho. Durante a entrevista, o servidor poderá manifestar-se sobre possíveis discordâncias ou fatores que gostaria que fossem considerados em sua avaliação, e também, discutir os pontos fortes e fracos que poderão resultar na definição da estratégia de capacitação.

As Comissões de Avaliação e/ou chefias imediatas, conforme o caso, devem preencher o Termo Final de Avaliação, apurando e registrando o resultado da avaliação no Sistema de Avaliação de Desempenho - SISAD.

Por fim, o servidor é notificado do resultado de sua avaliação, podendo discordar do resultado ou não. Considerando o direito à ampla defesa e ao contraditório, o servidor que discordar do resultado pode interpor um pedido de reconsideração e um recurso hierárquico. O pedido de reconsideração deverá ser interposto à autoridade homologadora, que julgará com base em parecer elaborado pela Comissão de Avaliação. Se o servidor estiver em exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada, o pedido de reconsideração deverá ser interposto à sua chefia imediata. Caso persistir a discordância após o julgamento do pedido de reconsideração, o servidor poderá interpor recurso hierárquico à autoridade máxima do seu órgão ou entidade de lotação. Neste caso, existe uma Comissão de Recursos que emitirá parecer para subsidiar a decisão da autoridade máxima referente ao recurso hierárquico interposto.

Dois métodos de avaliação são utilizados na metodologia empregada no instrumento da ADI dos servidores ocupantes de cargo efetivo e detentores de função pública: o Método dos

Fatores Descritivos e o Método de Escala Gráfica. O primeiro consiste na descrição do desempenho ou no comportamento do servidor em itens relacionados ao critério avaliado, permitindo que a ADI ocorra por intermédio de uma seqüência 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 satisfatório. Já, o Método de Escala Gráfica consiste na ADI mediante utilização de uma escala de níveis de graduação, sendo que para cada critério de avaliação escolhido deverá ser feita uma descrição, para que, posteriormente, essa descrição possa ser graduada com a finalidade de retratar o desempenho e/ou comportamento do servidor avaliado.

O DER/MG, assim como a maioria dos órgãos e entidades, conjuga esses dois métodos: fatores descritivos e escala gráfica. No Método dos Fatores Descritivos, para cada critério tem-se a descrição de quatro itens de desempenho ou comportamento, e cada um dos critérios possui uma escala gráfica, numa variação de um a dez, que busca mensurar com qual intensidade determinada definição aplica-se ao desempenho ou comportamento do servidor. A utilização conjunta desses dois métodos é vantajosa porque torna a avaliação mais objetiva.

A obtenção de resultados satisfatórios na ADI é pré-requisito para o servidor evoluir na carreira e para a percepção de benefícios pecuniários como o Adicional de Desempenho. Esta estratégia pode ter contribuído para minimizar a resistência dos servidores, à medida que eles reconhecem na ADI um mecanismo de incentivo e de premiação, apesar da perda de cargo ou função pública em decorrência de resultados insatisfatórios.

A pesquisa feita por FRANCO (2008), com o objetivo de analisar o processo de ADI no DER/MG, revela que, para os entrevistados, a estrutura da ADI utilizada pelo DER/MG é considerada um método eficaz, pois é composta por formulários com vasta gama de informações, que proporciona uma avaliação mais completa e justa (se preenchida conforme os acontecimentos reais). Através da Comissão de Avaliação, o DER/MG consegue diminuir o nível de pessoalidade nas respostas, o que a aproxima do real desempenho do servidor.

Ainda segundo FRANCO (2008), um fator importante é a oportunidade que o Órgão apresenta aos servidores para se qualificarem, através de cursos e treinamentos, e com isso, houve casos de servidores que voltaram a estudar. A melhora no desempenho e a busca do aperfeiçoamento geram um incentivo pela busca, de outros servidores, de seu aprimoramento

profissional e pessoal. Esses pontos favorecem a motivação dos servidores, resultando em eficiência na prestação do serviço público.

Os dados coletados por FRANCO (2008) com relação aos pontos fortes e fracos e seus respectivos critérios serão apresentados a seguir:

Pontos fortes: 33% para Conhecimento (pelo avaliado) do seu desempenho; 30% para Identificação da necessidade de treinamento; 26% para Incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional; 26% para Incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional; 9% para Melhorias nas relações interpessoais; 2% para Não há vantagem; e 2% para Outros (FRANCO, 2008: 54).

Pontos fracos: 13% para Desmotivação e receio do resultado; 22% para Geração de conflitos entre avaliado e avaliador; 21% para Insuficiência de fatores e percepções pessoais (por parte do avaliado) sobre o resultado; 23% para Subjetividade dos resultados; 13% para Não há desvantagem; e 8% para Outros (FRANCO, 2008: 56).

Com o exposto, FRANCO (2008) ressalta que desde o fim do 1º período avaliatório, o DER/MG recebeu várias sugestões para o aperfeiçoamento do processo de ADI tanto dos servidores estáveis quanto dos detentores de função pública. Desde então, a partir dessas sugestões, foram implementadas diversas mudanças no processo de ADI do Órgão.

4 CONCLUSÃO

Várias ações estão sendo implementadas pelo Poder Executivo Estadual com a finalidade de aprimorar o processo de avaliação de seus servidores, bem como melhorar a qualidade da avaliação, de como avaliar e de acompanhar o desempenho do servidor.

A ADI vem possibilitando o acompanhamento sistematizado e contínuo do desempenho do servidor, gerando até mesmo uma aproximação entre a chefia imediata e o servidor, que passou a ter um retorno em relação ao seu desempenho.

Através da ADI, foram constatadas mudanças comportamentais vinculadas diretamente aos critérios pontualidade e assiduidade, por parte de alguns servidores. Também foi possível identificar necessidades de capacitação dos servidores avaliados nos momentos de elaboração

e atualização do PGDI e de realização da entrevista de avaliação. Por sua vez, a entrevista de avaliação abriu um espaço para o servidor dar sugestões relacionadas ao funcionamento e à atuação de seu órgão ou entidade, não se resumindo a pontos relacionados ao desempenho do servidor (VILHENA et al., 2006).

A ADI possibilitou a identificação de várias irregularidades na situação funcional dos servidores e a regularização dos casos mais simples. As irregularidades mais frequentes foram a disposição informal do servidor para outro órgão ou entidade e o desvio de função (VILHENA et al., 2006).

Foi também possível diagnosticar as condições de trabalho oferecidas pelos órgãos ou entidades, através do preenchimento, por parte do servidor avaliado, do formulário Informações sobre as Condições de Trabalho. Em alguns órgãos ou entidades, os fatores identificados pelos servidores, que influenciavam negativamente no desempenho, foram considerados e alterados, para proporcionar uma melhoria das condições de trabalho, a partir das informações geradas no processo de avaliação (VILHENA et al., 2006).

A implementação da ADI demonstra que é possível modernizar e tornar mais efetivos os instrumentos de gestão de Estado, fundamentais para a prestação de serviços de alto nível de qualidade e compatíveis com as necessidades da sociedade.

O processo de ADI ainda tem muito para ser aprimorado, sendo que o primeiro passo já foi dado, na tentativa de implantar uma cultura de avaliação nos órgãos e entidades. Entretanto, para que este modelo chegue próximo do ideal, é necessário buscar o alinhamento entre os instrumentos de avaliação, que são as metas institucionais, as metas das unidades administrativas e as metas individuais. Para isso, é fundamental o aperfeiçoamento contínuo do processo através, principalmente, da participação das unidades de recursos humanos, dos representantes de sindicatos e associações, dos avaliadores e dos avaliados.

A implementação do instituto da ADI no DER/MG é relativamente recente e ainda está passando por um processo de aperfeiçoamento. Neste ano de 2010, vai acontecer o sexto período avaliatório no DER/MG.

No DER/MG, verificou-se que ainda existe certa resistência com relação a ADI, sendo considerada como desnecessária. Percebe-se uma revolta, inquietação e até certo desdém por

parte de alguns funcionários. O fato de o DER/MG ser uma empresa pública, com pensamentos, ações e atitudes enraizadas, contribui para que as mudanças sejam difíceis de serem implementadas. O grande desafio seria aperfeiçoar as ferramentas de ADI que, além de avaliar, pudessem interferir e transformar a cultura da organização, aproximando-a de uma cultura de alta performance (FRANCO, 2008).

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 340 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 6. ed. São Paulo: Ltr, 1996. 152 p.

TEIXEIRA, Hélio Janny; Santana, Solange Maria. *Remodelando a gestão pública*. São Paulo: Edgard Blucher, 1994. 168 p.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu Barreto (Orgs.). *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. 363 p.

ANEXO I – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – ADI

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANEXO II TERMO DE AVALIAÇÃO	FL 01/05 Nº de Folhas:
--	---	----------------------------------

1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO

Nome:

Cargo:

Masp:

Unidade de Exercício:

2. PERÍODO AVALIATÓRIO

____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____

3. MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Chefia Imediata

Nome:

Cargo:

Masp/CPF:

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:

Membro 5

Nome:

Cargo:

Masp:

Unidade de Exercício:

4. REPRESENTANTE DO SINDICATO OU ASSOCIAÇÃO (OPCIONAL)


Nome:


Cargo:


Masp:

Unidade de Exercício:


Carteira de Identidade:

 <p>GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS</p> <p>SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE</p>	<p>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL</p> <p>ANEXO II</p> <p>TERMO DE AVALIAÇÃO</p>	<p>FL 02/05</p> <p>Nº de Folhas:</p>		
<p>5. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO</p>				
<p>Critério</p>	<p>Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento</p>	<p>Pontos Atribuídos</p>	<p>Pesos</p>	<p>Total de Pontos por Critério</p>
<p>I - qualidade do trabalho: grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados</p>	<p>Seu trabalho é de difícil entendimento, apresentando erros e incorreções constantemente, mesmo sob orientação</p> <p>Seu trabalho é de entendimento razoável, eventualmente apresenta erros e incorreções, sendo necessário orientações para corrigi-los.</p> <p>Seu trabalho é de fácil entendimento, raramente apresenta erros e incorreções e quase nunca precisa de orientações para serem corrigidos.</p> <p>Seu trabalho é de excelente entendimento, não apresenta erros nem incorreções e não há necessidade de orientações.</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>5 6</p> <p>7 8</p> <p>9 10</p>	<p>1,5</p>	
<p>II - produtividade no trabalho: volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo.</p>	<p>Raramente executa seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos, prejudicando o seu andamento. Não sabe lidar com o aumento inesperado do volume de trabalho.</p> <p>Tem dificuldade de executar seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos, às vezes prejudicando o seu andamento. Um aumento inesperado do volume de trabalho compromete sua produtividade.</p> <p>Freqüentemente consegue executar seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos. Procura reorganizar o seu tempo para atender ao aumento inesperado do volume de trabalho.</p> <p>É altamente produtivo, apresentando uma excelente capacidade para execução e conclusão de trabalhos, mesmo que haja aumento inesperado do volume de trabalho.</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>5 6</p> <p>7 8</p> <p>9 10</p>	<p>1,5</p>	
<p>III - iniciativa: comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Identifica e resolve com facilidade situações da rotina de seu trabalho, simples ou complexas. Frequentemente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperados.</p> <p>É seguro e dinâmico na forma como enfrenta e soluciona as situações simples e complexas da sua rotina de trabalho. Sempre apresenta idéias e soluções alternativas aos mais diversos problemas ou situações inesperados.</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>5 6</p> <p>7 8</p> <p>9 10</p>	<p>1,0</p>	
<p>IV - presteza: disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho.</p>	<p>Não demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente, e não apresenta justificativa plausível.</p> <p>Raramente demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente.</p> <p>Freqüentemente tem disposição para executar os trabalhos de imediato.</p> <p>Está sempre pronto e disposto a executar imediatamente o trabalho que lhe foi confiado, mostrando-se sempre interessado.</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>5 6</p> <p>7 8</p> <p>9 10</p>	<p>1,0</p>	
<p>V - aproveitamento em programa de capacitação: aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos.</p>	<p>Não procura aplicar os conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na execução dos trabalhos.</p> <p>Raramente aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação na execução dos trabalhos.</p> <p>Freqüentemente aplica os conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação na execução dos trabalhos.</p> <p>Sempre aplica os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação, agregando novos conhecimentos que aumentem a qualidade e a agilidade na execução dos trabalhos.</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>5 6</p> <p>7 8</p> <p>9 10</p>	<p>1,0</p>	
<p>VI - assiduidade: comparecimento regular e permanência no local de trabalho.</p>	<p>Falta e ausenta-se constantemente do local de trabalho, sem apresentar justificativa, não sendo possível contar com sua contribuição para a realização das atividades.</p> <p>Algumas vezes falta e se ausenta do local de trabalho, sem apresentar justificativa, dificultando a realização das atividades.</p> <p>Quase nunca falta e é encontrado regularmente no local de trabalho para realização das atividades.</p> <p>Não falta e está sempre presente no local de trabalho para a realização das atividades.</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>5 6</p> <p>7 8</p> <p>9 10</p>	<p>0,5</p>	

 <p>GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS</p> <p>SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE</p>	<p align="center">AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL</p> <p align="center">ANEXO II</p> <p align="center">TERMO DE AVALIAÇÃO</p>			<p>FL 03/05</p> <p>Nº de Folhas:</p>	
<p align="center">Critério</p>	<p align="center">Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento</p>	<p align="center">Pontos Atribuídos</p>	<p align="center">Pesos</p>	<p align="center">Total de Pontos por Critério</p>	
<p>VII - pontualidade: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado.</p>	<p>Descumpre constantemente o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Quase sempre registra atrasos e saídas antecipadas.</p>	<p align="center">1 2 3 4</p>	0,5		
	<p>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.</p>	<p align="center">5 6</p>			
	<p>Quase sempre cumpre o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Registra alguns atrasos ou saídas antecipadas.</p>	<p align="center">7 8</p>			
	<p>Cumprimenta rigorosamente o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Não registra atrasos nem saídas antecipadas.</p>	<p align="center">9 10</p>			
<p>VIII - administração do tempo e tempestividade: capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.</p>	<p>Não consegue organizar e dividir seu tempo de trabalho, descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.</p>	<p align="center">1 2 3 4</p>	1,0		
	<p>Não tem grande habilidade para organizar e dividir adequadamente seu tempo de trabalho, descumprindo freqüentemente os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.</p>	<p align="center">5 6</p>			
	<p>Organiza e divide bem o seu tempo de trabalho, raramente descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.</p>	<p align="center">7 8</p>			
	<p>É extremamente habilidoso para organizar e dividir adequadamente seu tempo de trabalho, sempre cumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.</p>	<p align="center">9 10</p>			
<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p align="center">1 2 3 4</p>	0,5		
	<p>Raramente é cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os muitas vezes de forma inadequada e até mesmo danificando-os. Precisa ser cobrado, freqüentemente, em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.</p>	<p align="center">5 6</p>			
	<p>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.</p>	<p align="center">7 8</p>			
	<p>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.</p>	<p align="center">9 10</p>			
<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p align="center">1 2 3 4</p>	1,0		
	<p>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.</p>	<p align="center">5 6</p>			
	<p>Utiliza constantemente os materiais de trabalho de forma adequada, buscando não desperdiçá-los. Freqüentemente apresenta idéias para simplificar, agilizar ou otimizar os processos de trabalho.</p>	<p align="center">7 8</p>			
	<p>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.</p>	<p align="center">9 10</p>			
<p>XI - capacidade de trabalho em equipe: capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.</p>	<p>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.</p>	<p align="center">1 2 3 4</p>	0,5		
	<p>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.</p>	<p align="center">5 6</p>			
	<p>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.</p>	<p align="center">7 8</p>			
	<p>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.</p>	<p align="center">9 10</p>			
<p align="center">TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL</p>					

	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANEXO II TERMO DE AVALIAÇÃO	FL 04/05 Nº de Folhas:
SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE			

6. CONCLUSÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE O DESEMPENHO DO SERVIDOR AVALIADO**7. SUGESTÕES PARA MELHORIA DO DESEMPENHO DO SERVIDOR AVALIADO**

 <p>GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS</p> <p>SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE</p>	<p>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANEXO II TERMO DE AVALIAÇÃO</p>	<p>FL 05/05 Nº de Folhas:</p>
---	--	--

8. NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR**RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**

Notificação ao (à) servidor (a) _____ acerca do resultado da Avaliação de Desempenho Individual, correspondente ao período avaliatório compreendido entre ____ / ____ / ____ e ____ / ____ / ____
Pontuação alcançada: _____ pontos

9. ASSINATURA DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

_____	_____
Chefia Imediata	Membro
_____	_____
Membro	Membro
_____	____ / ____ / ____
Membro	Data da Avaliação

10. ASSINATURA DO SERVIDOR E DATA DA NOTIFICAÇÃO

Estou ciente do resultado de minha Avaliação de Desempenho individual.

_____ / ____ / ____
Assinatura do Servidor Data da Notificação

11. ASSINATURA DAS TESTEMUNHAS (QUANDO FOR O CASO)

_____	_____
Testemunha 1	Testemunha 2

COMPROVANTE DE NOTIFICAÇÃO DO SERVIDOR**Resultado da Avaliação de Desempenho Individual**


Notificação ao (à) servidor (a) _____ acerca do resultado da Avaliação de Desempenho Individual, correspondente ao período avaliatório compreendido entre ____ / ____ / ____ e ____ / ____ / ____
Pontuação alcançada: _____ pontos

Pontos por critério	
Critério	Pontos
I - Qualidade do trabalho	
II - Produtividade no trabalho	
III - Iniciativa	
IV - Presteza	
V - Aproveitamento em programas de capacitação	
VI - Assiduidade	
VII - Pontualidade	
VIII - Administração do tempo e tempestividade	
IX - Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço	
X - Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos	
XI - Capacidade de trabalho em equipe	
Total de Pontos	

Data da Notificação: ____ / ____ / ____

Assinatura do Responsável pela Notificação e MASP

ANEXO 11 – PLANO DE GESTÃO INDIVIDUAL – PGDI

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANEXO I PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL	01/03 N° de Folhas
1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO		
Nome: _____		Masp: _____
Cargo: _____		
Unidade de Exercício: _____		
2. IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA		
Nome: _____		Masp/CPF: _____
Cargo: _____		
3. PERÍODO AVALIATÓRIO		
____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____		
4. NEGOCIAÇÃO DO DESEMPENHO		
METAS/ ATIVIDADES/ TAREFAS E PRAZOS PARA CUMPRIMENTO	FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES
1º acompanhamento Obs. _____ _____ _____ Data ____/____/____ Assinatura da chefia: Assinatura do servidor:		
2º acompanhamento Obs. _____ _____ _____ Data ____/____/____ Assinatura da chefia: Assinatura do servidor:		

METAS/ ATIVIDADES/ TAREFAS E PRAZOS PARA CUMPRIMENTO	ACOMPANHAMENTO	FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES
	<p>1º acompanhamento</p> <p>Obs. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Data __/__/__</p> <p>Assinatura da chefia:</p> <p>Assinatura do servidor:</p> <p>2º acompanhamento</p> <p>Obs. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Data __/__/__</p> <p>Assinatura da chefia:</p> <p>Assinatura do servidor:</p>		
METAS/ ATIVIDADES/ TAREFAS E PRAZOS PARA CUMPRIMENTO	<p>ACOMPANHAMENTO</p> <p>1º acompanhamento</p> <p>Obs. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Data __/__/__</p> <p>Assinatura da chefia:</p> <p>Assinatura do servidor:</p> <p>2º acompanhamento</p> <p>Obs. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Data __/__/__</p> <p>Assinatura da chefia:</p> <p>Assinatura do servidor:</p>	FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES

METAS/ ATIVIDADES/ TAREFAS E PRAZOS PARA CUMPRIMENTO	ACOMPANHAMENTO	FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES
	<p>1º acompanhamento Obs. _____ _____</p> <p>Data ____/____/____ Assinatura da chefia: Assinatura do servidor:</p> <p>2º acompanhamento Obs. _____ _____</p> <p>Data ____/____/____ Assinatura da chefia: Assinatura do servidor:</p>		
5. COMENTÁRIOS SOBRE O DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO DO SERVIDOR			
6. ASSINATURA E DATA			
<p>Data: ____ / ____ / ____ _____ Servidor _____ Chefia Imediata</p>			