



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

ANEXO IV

ANEXO V AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quadro de Comportamentos Institucionais por grupo ocupacional

Família Ocupacional	Grupo	Atitude Proativa	Comprometimento	Orientação ao Cliente Interno e Usuário	Conhecimentos Profissionais	Cordialidade	Relacionamento Interpessoal
Saúde	Médico I	x	x	x	x	x	x
	Médico II	x	x	x	x	x	x
	Médico III	x	x	x	x	x	x
	Cirurgião Dentista I	x	x	x	x	x	x
	Cirurgião Dentista II	x	x	x	x	x	x
	Analista de Saúde	x	x	x	x	x	x
	Técnico em Saúde I	x	x	x	x	x	x
	Técnico em Saúde II	x	x	x	x	x	x
Educação	Operações em Saúde	x	x	x	x	x	x
	Analista de Educação I	x	x	x	x	x	x
	Analista de Educação II	x	x	x	x	x	x
	Analista de Educação III	x	x	x	x	x	x
	Bibliotecário	x	x	x	x	x	x
	Professor A	x	x	x	x	x	x
	Professor B	x	x	x	x	x	x
	Secretário Escolar	x	x	x	x	x	x
Gestão	Agente de Serviços Escolares	x	x	x	x	x	x
	Operações em Educação	x	x	x	x	x	x
	Analista de Gestão I	x	x	x	x	x	x
	Analista de Gestão II	x	x	x	x	x	x
	Analista de Gestão III	x	x	x	x	x	x
	Médico	x	x	x	x	x	x
	Técnico de Gestão I	x	x	x	x	x	x
	Técnico de Gestão II	x	x	x	x	x	x
	Fiscal Municipal	x	x	x	x	x	x
	Suporte em Gestão I	x	x	x	x	x	x



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

	Suporte em Gestão II	x	x	x	x	x	x
	Operações I	x	x	x	x	x	x
	Operações II	x	x	x	x	x	x
Fazenda	Analista Fazendário	x	x	x	x	x	x
	Auditor Municipal	x	x	x	x	x	x
	Fiscal Fazendário	x	x	x	x	x	x
	Técnico em Fazenda	x	x	x	x	x	x
	Suporte em Fazenda	x	x	x	x	x	x
Comissionados	Cargos em Comissão	x	x	x	x	X	x
	Funções em Gratificação	x	x	x	x	X	x

Quadro de Comportamentos Específicos por grupo ocupacional

Família Ocupacional	Grupo	Visão Sistêmica	Flexibilidade	Planejamento	Liderança	Visão Estratégica
Saúde	Médico I					
	Médico II					
	Médico III					
	Cirurgião Dentista I					
	Cirurgião Dentista II					
	Analista de Saúde					
	Técnico em Saúde I					
	Técnico em Saúde II					
Educação	Operações em Saúde					
	Analista de Educação I					
	Analista de Educação II					
	Analista de Educação III					
	Bibliotecário					
	Professor A					
	Professor B					
	Secretário Escolar					
Gestão	Agente de Serviços Escolares					
	Operações em Educação					
	Analista de Gestão I	x	x	x		
	Analista de Gestão II	x	x	x		
	Analista de Gestão III	x	x	x		
	Médico					



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

	Técnico de Gestão I					
	Técnico de Gestão II					
	Fiscal Municipal					
	Suporte em Gestão I					
	Suporte em Gestão II					
	Operações I					
	Operações II					
Fazenda	Analista Fazendário	x	x	x		
	Auditor Municipal	x	x	x		
	Fiscal Fazendário					
	Técnico em Fazenda					
	Suporte em Fazenda					
Comissionados	Cargos em Comissão	x	x	x	x	x
	Funções em Gratificação	x	x	x	x	x

Quadro de Responsabilidades por grupo ocupacional

Família Ocupacional	Grupo	Bens Patrimoniais	Cumprimento de prazos	Guarda de Informações	Atualização sobre legislação e afins	Segurança de Pessoas	Supervisão de pessoas	Numerário
Saúde	Médico I	x	x	x	x			
	Médico II	x	x	x	x			
	Médico III	x	x	x	x			
	Cirurgião Dentista I	x	x	x	x			
	Cirurgião Dentista II	x	x	x	x			
	Analista de Saúde	x	x	x	x			
	Técnico em Saúde I	x	x	x				
	Técnico em Saúde II	x	x	x				
Educação	Operações em Saúde	x	x	x				
	Analista de Educação I	x	x	x	x			
	Analista de Educação II	x	x	x	x			
	Analista de Educação II	x	x	x	x			
	Bibliotecário	x	x	x	x			
	Professor A	x	x	x	x			
	Professor B	x	x	x	x			
	Secretário Escolar	x	x	x	x			
Agente de Serviços Escolares	x	x	x					



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

	Operações em Educação	x	x	x				
Gestão	Analista de Gestão I	x	x	x	x			x
	Analista de Gestão II	x	x	x	x			x
	Analista de Gestão III	x	x	x	x			x
	Médico	x	x	x	x			
	Técnico de Gestão I	x	x	x				
	Técnico de Gestão II	x	x	x				
	Fiscal Municipal	x	x	x	x			
	Suporte em Gestão I	x	x	x				
	Suporte em Gestão II	x	x	x				
	Operações I	x	x	x		x		
Operações II	x	x	x		x			
Fazenda	Analista Fazendário	x	x	x	x			x
	Auditor Municipal	x	x	x	x			x
	Fiscal Fazendário	x	x	x	x			
	Técnico em Fazenda	x	x	x	x			
	Suporte em Fazenda	x	x	x	x			
Comissionados	Cargos em Comissão	x	x	x	x		x	x
	Funções em Gratificação	x	x	x	x		x	x



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

Descrição dos Comportamentos Institucionais (aplicável a todos os servidores da PMLS)

ATITUDE PROATIVA

Capacidade para atuar com iniciativa e pensar em ações futuras, com propósito de criar oportunidades ou evitar problemas que não são evidentes para os demais. Implica em aprender com situações passadas e a utilizar as mesmas para evitar e/ou solucionar situações futuras indesejadas.

100%	66%	33%	0%
Plenamente Desenvolvido	Em desenvolvimento - grau intermediário	Em desenvolvimento - grau básico	Não desenvolvido
<ul style="list-style-type: none">• Criar e implementa soluções a novos problemas e/ou desafios• Desenvolve, dentro da instituição, a habilidade de responder com rapidez, eficácia e eficiência• Adota uma abordagem sistematizada de solução de problemas se valendo de experiências e conhecimentos passados para a superação de obstáculos• Utiliza a tecnologia disponível, bem como ferramentas e recursos pertinentes com o foco na melhora dos resultados do trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• Aplica métodos de trabalho que permitem solucionar problemas e/ou desafios• Age, dentro da instituição, com rapidez, eficácia e eficiência• Frequentemente, adota uma abordagem sistematizada de solução de problemas de conhecimentos passados para a superação dos mesmos• Em geral, utiliza a tecnologia, bem como ferramentas e recursos pertinentes com o foco na melhora dos resultados do trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• Procura agir com rapidez, eficácia e eficiência na resolução de problemas e/ou desafios• Frequentemente, busca adotar uma abordagem sistematizada de solução de problemas se antecipando às possíveis problemas• Tem dificuldade de utiliza a tecnologia, ferramentas e recursos pertinentes com o foco na melhora dos resultados do trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• Consulta permanentemente seus superiores e necessita assessoramento contínuo para resolver a maioria de suas tarefas.• Mostra pouco interesse por buscar a forma de otimizar seu trabalho• Em geral, não consegue responder em tempo e forma.• Não tem em conta as aplicações tecnológicas disponíveis e não consegue aproveitar ao máximo as oportunidades que se apresentam.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

COMPROMETIMENTO

Capacidade de assumir responsabilidades pelos objetivos da instituição e os que lhe foram atribuídos.

Tem como referência os valores da Prefeitura de Lagoa Santa. Responsabiliza-se por seus atos, demonstrando preocupação em realizar e concluir as tarefas com precisão e qualidade, em tempo hábil.

100%	66%	33%	0%
Plenamente Desenvolvido	Em desenvolvimento - grau intermediário	Em desenvolvimento - grau básico	Não desenvolvido
<ul style="list-style-type: none">• Adota e propaga claramente os objetivos da Prefeitura, responsabilizando-se pelo alcance dos mesmos• Influencia os colegas a responsabilizarem-se por seus atos e contribuir para gerar compromisso com os objetivos da Prefeitura• Orientado para o alcance dos objetivos estabelecidos, implementa continuamente a melhoria da qualidade dos seus serviços• É reconhecido por cumprir com seus compromissos profissionais.	<ul style="list-style-type: none">• Compreende os objetivos da Prefeitura e responsabiliza-se pelo alcance dos mesmos• Frequentemente Influencia os colegas a responsabilizarem-se por seus atos e contribuir para gerar compromisso com os objetivos da Prefeitura• Orientado para o alcance dos objetivos estabelecidos, busca a melhoria da qualidade dos seus serviços• Busca cumprir com seus compromissos profissionais.	<ul style="list-style-type: none">• Compreende os objetivos da Prefeitura e colabora para o alcance dos mesmos• Assume responsabilidade pelos seus resultados e/ou pelos resultados da equipe• Usualmente cumpre com o que se compromete	<ul style="list-style-type: none">• Não se identifica com os objetivos da Prefeitura e, portanto, não se aplica em alcançá-los• Em geral, não cumpre com o que se compromete• Não participa, nem aponta ideias ou soluções• Não se sente responsável pelos resultados alcançados pela equipe.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

ORIENTAÇÃO AO CLIENTE INTERNO E USUÁRIO

Capacidade para atuar com sensibilidade frente às necessidades que um cliente interno (colega de trabalho, subordinados, superiores, da sua ou de outra Secretaria) e usuário apresentam. Atua como facilitador do trabalho em equipe.

100%	66%	33%	0%
Plenamente Desenvolvido	Em desenvolvimento - grau intermediário	Em desenvolvimento - grau básico	Não desenvolvido
<ul style="list-style-type: none">• Trabalha constantemente em prol dos parceiros, sem causar prejuízo à instituição, a fim de estabelecer uma relação amistosa e benéfica para a Prefeitura• Executa procedimentos que trazem soluções ótimas para todos os envolvidos, não transmitindo problemas cuja resolução pode ser facilitada• Estabelece relações e fluxos de trabalho que facilita o trabalho da equipe (na Prefeitura como um todo)• Compreende seu trabalho como uma etapa de um processo maior, o que possibilita compreender como ajudar os demais envolvidos.	<ul style="list-style-type: none">• Antecipa-se aos pedidos dos parceiros, buscando prevenir problemas que possam ocorrer• Busca permanentemente uma forma de atender as necessidades dos parceiros incentivando que seus colegas de trabalho façam o mesmo• Executa ações de melhoria, quando necessário.	<ul style="list-style-type: none">• Algumas vezes interpreta as necessidades do parceiro• Soluciona, geralmente com ajuda de outros, os problemas dos parceiros que atende• Tem dificuldades em estabelecer fluxos de trabalho que facilitem a resolução de problemas, ou evitem que os mesmos aconteçam.	<ul style="list-style-type: none">• Não responde as demandas dos parceiros em tempo ou forma• Não consegue interpretar as verdadeiras necessidades dos parceiros• Não consegue executar seu trabalho de forma que venha a facilitar o processo como um todo• Mantém um canal de comunicação precário



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS

Capacidade para ter e manter atualizados, bem como demonstrar todos aqueles conhecimentos e/ou experiências específicas que são requeridas para o trabalho. Apresentar o interesse constante em aprender e compartilhar com os profissionais da Prefeitura conhecimentos e experiências próprios.

100%	66%	33%	0%
Plenamente Desenvolvido	Em desenvolvimento - grau intermediário	Em desenvolvimento - grau básico	Não desenvolvido
<ul style="list-style-type: none">• Entende, conhece, demonstra e aplica todos os temas de sua especialidade e função, desde os mais simples até os mais complexos• Apresenta constante interesse em aprender conteúdos que possam facilitar e otimizar seu trabalho e o da equipe• Compartilha com os demais seus conhecimentos e experiências• Assume ativamente o papel de formador de outros profissionais, com o propósito de ajudá-los a desenvolver seus conhecimentos nos assuntos que domina.	<ul style="list-style-type: none">• Entende, conhece e põe em prática todos os temas de sua especialidade e função, desde os mais simples até os mais complexos• Mantém de maneira frequente seu interesse e curiosidade por aprender• Utiliza seus conhecimentos e experiências e os compartilha com os demais, tornando-se formador, quando solicitado.	<ul style="list-style-type: none">• Entende, conhece e põe em prática temas específicos• Mantém algum interesse por aprender• Mostra-se aberto a compartilhar com os demais, quando solicitado, seus conhecimentos e experiências.	<ul style="list-style-type: none">• Não domina adequadamente os conhecimentos técnicos requeridos para o desempenho satisfatório de sua área• Não apresenta interesse em aprender novos conhecimentos ou aperfeiçoar a utilização dos que possui• Conserva para si mesmo sua experiência profissional, sem compartilhá-la de um modo eficaz• Não é uma referência confiável de consultas, sobre temas técnicos de sua área, para os profissionais de seu setor.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

CORDIALIDADE

Habilidade em demonstrar-se educado e polido em suas atitudes no desempenho de suas tarefas e no tratamento com o público em geral (interno e externo)

100%	66%	33%	0%
Plenamente Desenvolvido	Em desenvolvimento - grau intermediário	Em desenvolvimento - grau básico	Não desenvolvido
<ul style="list-style-type: none">• Adota uma postura cortês no trato com todos os profissionais da Prefeitura, pautando sua conduta em preceitos de civilidade e gentileza• Releva desentendimentos pessoais em prol da realização de atividades importantes para a Prefeitura como um todo• Assume uma postura de respeito mútuo para com todos da Prefeitura desconsiderando preconceitos e divergências previamente ocorridos• Procura desenvolver nos demais profissionais um senso de polidez e respeito mútuos.	<ul style="list-style-type: none">• Frequentemente, pauta seus relacionamentos profissionais segundo normas de gentileza e civilidade• Na maioria das vezes, releva desentendimentos pessoais em prol da realização de atividades importantes para a Prefeitura como um todo• Assume uma postura de respeito mútuo para com aqueles que o respeitam, desconsiderando preconceitos.	<ul style="list-style-type: none">• Algumas vezes, age com civilidade e cortesia no trato com os demais profissionais• Procura relevar conflitos interpessoais ocorridos, mas mantém-se reativo em função de fatos já ocorridos• Esforça-se para desconsiderar preconceitos e desavenças anteriores, procurando assumir uma postura de civilidade ante situações delicadas.	<ul style="list-style-type: none">• Adota, em geral, um comportamento ríspido para com os demais profissionais da Prefeitura• Mantém seu foco em divergências e atritos ocorridos• Orienta, frequentemente, suas ações com base em preconceitos e atritos assumindo uma postura de enfrentamento para com os demais profissionais da Prefeitura• Demonstra pouca consideração por normas e condutas orientadas para a manutenção de um ambiente de trabalho cortês.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Habilidade no trato com as pessoas, demonstrando respeito à individualidade, compreensão, tolerância, convivência pessoal e profissional harmoniosa e ausência de atritos interpessoais.

100%	66%	33%	0%
Plenamente Desenvolvido	Em desenvolvimento - grau intermediário	Em desenvolvimento - grau básico	Não desenvolvido
<ul style="list-style-type: none">• Fomenta relacionamentos interpessoais dignos, francos e tolerantes• Constrói relações sólidas baseadas na honestidade de seus atos com todos os interlocutores, fomentando um clima organizacional de respeito• Respeita a individualidade, minimizando seu envolvimento em episódios de atritos interpessoais no ambiente de trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• Com frequência, fomenta relacionamentos interpessoais dignos, francos e tolerantes• Em geral, desenvolve relações consistentes com foco em transparência com a maioria dos interlocutores, promovendo um ambiente de tolerância e consideração• Busca respeitar a individualidade, mas algumas vezes se envolve em episódios de atritos interpessoais no ambiente de trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• Procura cultivar relações transparentes com diversos interlocutores• Ocasionalmente, adota uma conduta orientada para a manutenção de um ambiente profissional amistoso, permeado por valores de franqueza e tolerância• Segue as orientações recebidas, no que tange às regras de boa convivência pessoal e profissional• Às vezes, apresenta episódios de desavenças e atritos no contexto profissional.	<ul style="list-style-type: none">• Ocasionalmente, estabelece relações transparentes pautadas pela confiança recíproca• Lida com dificuldades frente às orientações para a conservação de um ambiente de boa convivência pessoal• Apresenta, com frequência, episódios e situações nos quais se envolve em atritos e desavenças pessoais.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

Descrição dos Comportamentos Específicos

VISÃO SISTÊMICA

Conhecer a instituição e seus processos como um todo, de modo a permitir a análise e interpretação de fatos.

100%	66%	33%	0%
Plenamente Desenvolvido	Em desenvolvimento - grau intermediário	Em desenvolvimento - grau básico	Não desenvolvido
<ul style="list-style-type: none">• Compreende profundamente os processos relacionados com o seu trabalho e com as outras áreas da Prefeitura, incluindo outras Secretarias e Assessorias• Compreende uma situação complexa separando-a em pequenas partes, empregando um enfoque integral na análise das diversas informações• Conseguir correlacionar eventos e informações de forma a identificar seu impacto na Prefeitura• Analisa preventivamente as possíveis consequências de ações propostas para a Prefeitura.	<ul style="list-style-type: none">• Compreende profundamente os processos relacionados com a sua área e detecta problemas na mesma• Coleta informações relevantes para analisar situações e identificar a relação entre todos os seus componentes• Analisa as possíveis consequências das ações implementadas em sua área de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Compreende a integração de alguns processos de sua atuação relacionados com a atuação de outros profissionais• Reconhece informações relevantes e estabelece relações entre elas• Separa os componentes de uma situação e estabelece relações de causa e efeitos simples• identifica as possíveis situações que podem gerar consequências em sua área de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Possui uma capacidade escassa para analisar e compreender processos• Tem dificuldade em identificar as possíveis situações que possam gerar consequências em sua área de trabalho• Não possui a capacidade de estabelecer relações entre os componentes de um evento e/ou informação



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Capacidade para determinar eficazmente metas e prioridades de sua tarefa, área ou projeto e especificar as etapas, ações, prazos e recursos requeridos para o alcance dos objetivos individuais, setoriais e institucionais. Inclui utilizar mecanismos de seguimento e verificação dos graus de avanço nas tarefas para manter o controle do processo e aplicar as medidas corretivas necessárias.

100%	66%	33%	0%
Plenamente Desenvolvido	Em desenvolvimento - grau intermediário	Em desenvolvimento - grau básico	Não desenvolvido
<ul style="list-style-type: none">• Elabora o plano de ação apropriado para a execução de diversas tarefas ou projetos• Executa várias atividades ou projetos simultâneos, sem perder o controle• Organiza o trabalho de maneira efetiva, estabelecendo prazos e definindo prioridades, gerindo o tempo de forma produtiva• Atua com foco em resultados• Propõe e aceita mecanismos de controle para avaliar o andamento das tarefas, tomando medidas corretivas quando necessário.	<ul style="list-style-type: none">• Age de forma metódica, sistematizada e organizada• Estabelece objetivos parciais e pontos de controle• Documenta os parâmetros definidos e determina planos de ação• Estabelece com destreza a organização de uma ação para si e auxilia a organização de seus pares, para atingir o objetivo comum• Respeita adequadamente a prioridade das tarefas e dos recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Formula objetivos racionais em função dos prazos estabelecidos• Monitora o desenvolvimento das atividades com base em metas• Utiliza os recursos disponíveis com eficiência• Implementa as ferramentas disponíveis para manter organizado seu trabalho• Executa o plano de ação desenhado por outros	<ul style="list-style-type: none">• Tem pouca clareza acerca das metas e objetivos de sua área de atuação• Tem dificuldades de gerir o tempo, sendo desorganizado e pouco metódico• Apresenta dificuldades de definir objetivos realistas• Atua de forma contingencial, sem planejamento das atividades.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

FLEXIBILIDADE

Capacidade para trabalhar com eficácia em situações variadas e/ou não usuais, com pessoas ou grupos diversos. Implica compreender e valorizar posturas distintas, inclusive pontos de vista, modificar seu próprio enfoque à medida que a mudança na situação requiera.

100%	66%	33%	0%
Plenamente Desenvolvido	Em desenvolvimento - grau intermediário	Em desenvolvimento - grau básico	Não desenvolvido
<ul style="list-style-type: none"> • Concebe e implementa estratégias para enfrentar pro ativamente e com eficácia os problemas e/ou situações diversas • Analisa e incorpora características de pessoas ou grupos diversos, eventualmente conflitivos, que possam alavancar os resultados institucionais a serem auferidos • Compreende e valoriza posturas distintas às próprias, incluindo pontos de vista encontrados, modificando seu próprio enfoque à medida que a situação o requiera e promove tais mudanças no âmbito da Prefeitura • É uma referência por sua capacidade de adaptação a novas circunstâncias e contextos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa estratégias para enfrentar pro ativamente e com eficácia, problemas e/ou situações diversas • Analisa e, às vezes, incorpora características de pessoas ou grupos diversos, eventualmente conflitivos, que possam alavancar os resultados institucionais a serem auferidos • Compreende posturas distintas às próprias, incluindo pontos de vistas encontrados, modificando, por vezes, seu próprio enfoque à medida que a situação incerta o requiera, além de promover tais mudanças no âmbito da instituição • Apresenta, regularmente, uma boa capacidade de adaptação a novas circunstâncias e contextos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica estratégias desenvolvidas por terceiros para enfrentar pro ativamente e com eficácia, problemas e/ou situações diversas • Incorpora, mediante orientação, características de pessoas ou grupos diversos, eventualmente conflitivos, que possam alavancar os resultados institucionais a serem auferidos • Tolerar posturas distintas às próprias, modificando, ocasionalmente, seu próprio enfoque à medida que a situação incerta o requiera • Apresenta uma capacidade incipiente de adaptação a novas circunstâncias e contextos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aplica estratégias para enfrentar pro ativamente e com eficácia, problemas e/ou situações diversas • Apresenta limitações para aceitar características de outras pessoas ou grupos diversos, eventualmente conflitivos, que possam alavancar os resultados institucionais a serem auferidos • Compreende que possam existir outras posturas, mas entende que a sua é a correta e repete comportamentos passados • É percebido como uma pessoa que segue as tradições e costumes preestabelecidos.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

Descrição dos Comportamentos Específicos dos cargos e funções comissionadas

LIDERANÇA

Capacidade para gerar compromisso e alcançar o respaldo de seus superiores e subordinados com vistas a enfrentar com êxito os desafios da instituição. Capacidade para assegurar uma adequada condução de pessoas, desenvolver os talentos, e alcançar e manter um clima harmônico. Capacidade de comunicar a visão estratégica e os valores da instituição por meio de um modelo de condução pessoal, de acordo com a ética, e incentivar os funcionários a alcançar os objetivos da Prefeitura.

100%	66%	33%	0%
Plenamente Desenvolvido	Em desenvolvimento - grau intermediário	Em desenvolvimento - grau básico	Não desenvolvido
<ul style="list-style-type: none">• Desenha estratégias, processos, cursos de ação e métodos de trabalho com o propósito de assegurar uma exitosa condução de pessoas e desenvolver seu talento• Consegue trabalhar promovendo harmonia entre as pessoas, dominando as situações de tensão geradas• Propõe uma variedade de alternativas de trabalho, sabendo reconhecer e integrar à tarefa o aporte de cada um dos profissionais da equipe• Trabalha sempre com um passo adiante, prevendo possíveis mudanças, revisando e comunicando permanentemente os imprevistos que acontecem.	<ul style="list-style-type: none">• Assume um papel protagonista entre seus companheiros, organizando e conciliando posições quando surge alguma questão que dificulta o cumprimento do objetivo comum• Tem impacto sobre as pessoas com que trabalha, demonstrando ter consciência sobre a programação colocada para todos• Transmite com clareza as tarefas necessárias a realizar, organizando com êxito as pessoas envolvidas• Identifica deficiências e potenciais da equipe de trabalho, coordenando-as para obtenção de bons resultados.	<ul style="list-style-type: none">• Apenas, se necessário, se coloca a frente de sua equipe de trabalho, obtendo resultados esperados• Implementa ações necessárias para o monitoramento das tarefas, para verificar o alcance dos objetivos• Colabora sempre que é consultado• Permanece aberto a possíveis mudanças de objetivos, comunicando à equipe as novidades, sem gerar problemas.	<ul style="list-style-type: none">• É raramente consultado no desenvolvimento de seu trabalho. Consulta os outros mais do que é consultado• Questiona os objetivos comuns, desorganizando o curso das ações da equipe de trabalho• Atenta apenas ao que é estritamente de sua responsabilidade• É dependente e obstaculiza o desempenho de seus pares e a comunicação entre os mesmos.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

VISÃO ESTRATÉGICA

Capacidade para antecipar e compreender as mudanças do contexto e estabelecer seu impacto a curto, médio e longo prazo na Prefeitura, com o propósito de otimizar as forças internas, atuar sobre fraquezas e aproveitar as oportunidades do contexto. Visualizar e conduzir a Prefeitura, a Secretaria ou o setor como um sistema integrado para alcançar objetivos e metas, associados às estratégias.

100%	66%	33%	0%
Plenamente desenvolvida	Grau intermediário de desenvolvimento	Grau mínimo de desenvolvimento	Não desenvolvido
<ul style="list-style-type: none">• Se antecipa e compreende as mudanças do ambiente e estabelece seu impacto a curto, médio e longo prazos• Desenha políticas e procedimentos que permitem otimizar o aproveitamento das forças da Prefeitura, e de sua Secretaria, e atuar sobre suas debilidades• Detecta e aproveita as oportunidades do entorno conseguindo benefícios para a Prefeitura• Traça objetivos e metas desafiadoras, tendo como referência o futuro da Prefeitura.	<ul style="list-style-type: none">• Compreende as mudanças do entorno e estabelece seu impacto a curto, médio e longo prazo• Modifica procedimentos da área que permitem otimizar as forças da organização e atuar sobre suas debilidades, com o propósito de aproveitar as oportunidades que se apresentam• Compreende e utiliza as oportunidades do entorno conseguindo benefícios para sua área de trabalho• Compreende que o objetivo último é que as ações das distintas Secretarias se vejam refletidas no alcance da estratégia da Prefeitura.	<ul style="list-style-type: none">• Se adequa às mudanças do ambiente• Trabalha utilizando os processos e procedimentos indicados pela Prefeitura para alcançar um melhor resultado em suas tarefas e desta forma ajuda a alcançar os objetivos da Prefeitura• Compreende que a Prefeitura é um sistema integrado• Realiza seu trabalho consciente de que suas ações tem incidência no alcance da estratégia da Prefeitura	<ul style="list-style-type: none">• Não se adequa em tempo e forma às mudanças do entorno• Modifica os procedimentos que lhe são indicados impedindo otimizar as forças e atuar sobre as debilidades• Realiza seus trabalhos sem ter consciência da repercussão que tem no resultado da Prefeitura• Tem dificuldade para compreender as oportunidades do entorno• Não consegue identificar as pessoas que poderiam ajudá-lo a realizar suas tarefas e alcançar seus objetivos para assim contribuir de uma melhor maneira aos fins da Prefeitura



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

Descrição das Responsabilidades Institucionais

POR PATRIMÔNIO

Avalia a possibilidade de ocorrência de perdas materiais em razão de descuidos normais, passíveis de serem evitados com o fornecimento de equipamentos de segurança e ou orientação permanente quanto ao manejo e guarda de bens e equipamentos, avalia-se essa responsabilidade em relação ao valor do bem utilizado no exercício do cargo.

%	Nível	Características
100%	Plenamente desenvolvida	Zela pelo patrimônio sob sua responsabilidade e age como mobilizador de outros servidores. Utiliza com prudência e ponderação seu acesso à internet e demais funcionalidades de um computador. Durante o período de avaliação não teve nenhum episódio de danos patrimoniais com o envolvimento deste servidor. É uma referência em cuidado e zelo pelo patrimônio.
40%	Parcialmente desenvolvida	Demonstra algum zelo pelo patrimônio sob sua responsabilidade. Ocasionalmente, age com prudência e ponderação no seu acesso a internet. Durante o período de avaliação esteve envolvido em algum episódio que gerou danos patrimoniais.
0%	Não desenvolvida	Tem dificuldades em conservar em boas condições de uso o patrimônio sob sua responsabilidade e os demais que utiliza esporadicamente. Não se importa com o patrimônio dos demais servidores da prefeitura. Utiliza o acesso à internet para fins pessoais sem vinculação as atividades do cargo que ocupa. Durante o período de avaliação esteve envolvido em episódios de danos patrimoniais



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

CUMPRIMENTO DE PRAZOS

Capacidade de manter as tarefas em dia e obedecer aos prazos. Perceber a importância de entregar o trabalho (tarefa) ou qualquer outro ofício nas datas estipuladas pela empresa. Planejar seus dias de trabalho com antecedência, não agenda compromissos que não pode assumir.

%	Nível	Características
100%	Plenamente desenvolvida	Cumprir a tempo e a hora seus compromissos de trabalho, que são realizados dentro e fora da Prefeitura. Atende aos prazos legais e institucionais impostos ao trabalho. Entrega com antecedência documentos que necessitam ser avaliados por outros, preocupando-se com o recebimento dos mesmos em tempo hábil. Comparece a todos os compromissos agendados.
40%	Parcialmente desenvolvida	Cumprir seus compromissos de trabalho, embora tenha alguma dificuldade de atender aos prazos legais e institucionais, o que acarreta, às vezes, perdas das mais diversas ordens. Encontra-se sempre com prazos apertados em função do pouco planejamento de sua agenda.
0%	Não desenvolvida	Apresenta grande dificuldade de cumprir seus compromissos de trabalho, o que causa prejuízos diversos à Prefeitura. Entrega documentos, entre outros, fora do prazo, sem a preocupação de avisar terceiros.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

GUARDA DE INFORMAÇÕES

Capacidade de não transmitir informações sobre o ambiente e os colegas de trabalho para terceiros, dentro ou fora da Prefeitura.

%	Nível	Características
100%	Plenamente desenvolvida	Zela pelo sigilo das informações dentro e fora do ambiente da Prefeitura. Não propaga fatos ocorridos no trabalho com terceiros. Atua com reserva quando exposto às informações que não mantêm relação direta com o setor no qual trabalha. Define práticas para a preservação do sigilo de documentos e informações oficiais da Prefeitura como um todo.
40%	Parcialmente desenvolvida	É parcial quanto à guarda de informações. Envolve-se, algumas vezes, em situações que não são do seu contexto de trabalho. Atua, em geral, de maneira isenta e reservada ao tratar com elementos sigilosos do setor no qual trabalha.
0%	Não desenvolvida	Não se preocupa com o sigilo das informações às quais é exposto. Expõe a si e a outros no ambiente de trabalho. Porta-se de maneira inadequada em relação à veiculação de dados e informações. Não adota práticas para a conservação de dados de acesso restrito que mantenham vinculação com seu trabalho.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

Descrição das Responsabilidades Específicas

SEGURANÇA DE PESSOAS

Avalia o cuidado em evitar acidentes no trabalho por atos ou omissões, descuidos normais ou por ações de terceiros.

%	Nível	Características
100%	Plenamente desenvolvida	Utiliza equipamentos de proteção individual adequadamente e incentiva o uso do mesmo pelos colegas de trabalho. É cuidadoso no trabalho, evitando situações que possam provocar acidentes. Sinaliza adequadamente espaços que não podem ser utilizados por terceiros e que possam causar riscos. Adverte outrem, quando necessário, sobre situações de risco.
40%	Parcialmente desenvolvida	Ocasionalmente utiliza equipamento de proteção individual. Em algumas ocasiões suas ações levam a acidentes, por falta de sinalização suficiente dos espaços ou por negligência.
0%	Não desenvolvida	É resistente na utilização de equipamentos de proteção individual. Somente utiliza quando cobrado por terceiros. Cria, mesmo que involuntariamente, situações que possam provocar acidentes. Não tem como sistemática de trabalho a sinalização adequada dos espaços que não podem ser utilizados por terceiros. Submete-se a situações de risco, por excesso de confiança e/ou negligência.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

SUPERVISÃO DE PESSOAS

Verifica a capacidade para transmitir orientações e instruções a subordinados, a supervisionar e coordenar o trabalho de pessoas, distribuir e verificar tarefas.

% Nível	Características
100% Plenamente desenvolvida	Conhece o perfil de sua equipe de trabalho, o que possibilita a distribuição adequada de trabalho entre os profissionais. Orienta quanto às dúvidas e possíveis melhorias. Acompanha sistematicamente as atividades desenvolvidas. Responsabiliza-se pelo resultado final do trabalho.
40% Parcialmente desenvolvida	Apresenta dificuldade em fazer distribuição adequada de trabalho entre os profissionais da sua equipe. Ocasionalmente, orienta quanto às dúvidas e possíveis melhorias. Acompanha pontualmente algumas as atividades desenvolvidas.
0% Não desenvolvida	Não conhece o perfil de sua equipe de trabalho, o que por vezes sobrecarrega alguns dos subordinados. Não acompanha sistematicamente as atividades desenvolvidas por sua equipe. O resultado final do trabalho torna-se responsabilidade de sua equipe.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

ATUALIZAÇÃO SOBRE LEGISLAÇÃO E AFINS

Avalia a capacidade de estar atualizado quanto às mudanças na legislação, e outras normatizações, que possam trazer algum impacto na administração e suas ações.

%	Nível	Características
100%	Plenamente desenvolvida	Mantém-se atualizado sobre a legislação pertinente à sua área de atuação. Disponibiliza seus conhecimentos para terceiros e informa a todos a quem as atualizações possam interessar.
40%	Parcialmente desenvolvida	Tentar atualizar-se sobre a legislação pertinente à sua área de atuação quando questionado sobre alguma situação específica.
0%	Não desenvolvida	Não se mantém atualizado sobre a legislação pertinente à sua área de atuação, podendo passar informações equivocadas a terceiros, o que traz prejuízo à administração pública.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

NUMERÁRIO

Avalia a capacidade, inerente ao cargo, de realizar de forma idônea a guarda de dinheiro, títulos e registros financeiros e contábeis, bem como a manipulação de dinheiro em espécie e ou participação em decisões que envolvam a aplicação de recursos e as prováveis hipóteses de prejuízos financeiros que podem ocorrer na execução de tarefas.

%	Nível	Características
100%	Plenamente desenvolvida	Elabora planejamentos financeiros coerentes com as atividades sob sua responsabilidade. É responsável quanto à utilização de recursos financeiros, seguindo a legislação nos casos de compras produtos e serviços. Evita que débitos sejam prescritos, efetuando cobranças e conciliações em tempo hábil. Realiza de forma idônea, em casos específicos, e com respaldo, a renúncia de receita em caráter não geral.
40%	Parcialmente desenvolvida	Realiza planejamentos financeiros para algumas atividades e/ou projetos específicos. Embora conheça a legislação específica de utilização do recurso público, efetua de compras fora dos padrões requisitados. Em algumas situações, é responsável pela prescrição de débitos e/ou pela a renúncia de receita, sem autorização de superiores.
0%	Não desenvolvida	Em geral, não utiliza de planejamentos financeiros para desenvolver as atividades sob sua responsabilidade. Negligencia a legislação específica de utilização do recurso público, principalmente a de compras produtos e serviços. É responsável pela prescrição de débitos e/ou pela a renúncia de receita, sem autorização de superiores.



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

Modelo do Instrumento de Avaliação de Desempenho

Seja Bem-Vindo!

Avaliação de Desempenho da Prefeitura de Lagoa Santa



**PROMOVER A MELHORIA DO DESEMPENHO
ATRAVÉS DO INCENTIVO E DE MEDIDAS
TENDENTES AO APERFEIÇOAMENTO E NÃO
PRIVILEGIAR O CASTIGO E AS PENALIZAÇÕES.**





Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Cargo:

Tempo neste cargo:

Avaliador:

Área:

Data da avaliação:

Próxima avaliação:

Data do Acompanhamento 01:

Data do Acompanhamento 02:



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

25

APURAÇÃO DOS RESULTADOS – COMPORTAMENTOS

<i>Comportamento não desenvolvido</i>	0%
<i>Comportamento em desenvolvimento - Básico</i>	33%
<i>Comportamento em desenvolvimento - Intermediário</i>	66%
<i>Comportamento plenamente desenvolvido</i>	100%

Comportamentos Institucionais	Grau Obtido Avaliado	Grau Obtido Avaliador	Grau Obtido Consenso	Peso	Total
Atitude Proativa				20%	0,00
Comprometimento				20%	0,00
Orientação ao Parceiro				20%	0,00
Conhecimentos Profissionais				15%	0,00
Cordialidade				15%	0,00
Relacionamento Interpessoal				10%	0,00
1. Média da Avaliação de Comportamentos I					0,00%

Comportamentos Específicos	Grau Obtido Avaliado	Grau Obtido Avaliador	Grau Obtido Consenso	Peso	Total
Visão Sistêmica				34%	0,00
Flexibilidade e Adaptação				33%	0,00
Planejamento e Organização				33%	0,00
2. Média da Avaliação de Comportamentos II					0,00%

Comportamentos Gerenciais	Grau Obtido Avaliado	Grau Obtido Avaliador	Grau Obtido Consenso	Peso	Total
Liderança				50%	0,00
Visão Estratégica				50%	0,00
3. Média da Avaliação de Comportamentos III					0,0%

TOTAL DO PERCENTUAL OBTIDO PELA AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL (média de 1, 2 e 3)

0,0%



APURAÇÃO DOS RESULTADOS - RESPONSABILIDADES

Nível I	Responsabilidade não demonstrada	0%
Nível II	Responsabilidade parcialmente demonstrada	40%
Nível III	Responsabilidade plenamente demonstrada	100%

Responsabilidades Institucionais	Grau Obtido Avaliado	Grau Obtido Avaliador	Grau Obtido Consenso	Peso	Total
Por Bens Patrimoniais	Por Bens Patrimoniais			33%	0,00
Por Cumprimento de Prazos	Por Cumprimento de Prazos			33%	0,00
Por Guarda de Informações	Por Guarda de Informações			34%	0,00
1. Média da Avaliação de Responsabilidades I					0,00%

Responsabilidades Específicas	Grau Obtido Avaliado	Grau Obtido Avaliador	Grau Obtido Consenso	Peso	Total
Por Supervisão de Pessoas				33%	0,00
Por Numerário				33%	0,00
Por Atualização em Legislação Específica				34%	0,00
2. Média da Avaliação de Responsabilidades II					0,00%

TOTAL DO PERCENTUAL OBTIDO PELA AVALIAÇÃO DAS RESPONSABILIDADES (média de 1 e 2)

0,0%

RESULTADOS COMENTADOS



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

27

	Resultado Obtido	Total de Pontos em 100
Avaliação dos comportamentos	0,00%	0,00
Avaliação das responsabilidades	0,00%	
Resultado Final (em 200%)	0,00%	



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

28

Evidências - COMPORTAMENTOS - relato de situações	
Evidências - RESPONSABILIDADES - relato de situações	
Possíveis dificultadores da performance (Marcar com um X) (Deve-se criar evidências anexando documentos comprobatórios)	
1. Problemas familiares, particulares ou de saúde	
2. Insuficiência manuais, instruções e rotinas de trabalho	
3. Insuficiência de conhecimentos teóricos e/ou práticos	
4. Treinamento programado não realizado	
5. Condições do ambiente e clima organizacional desfavoráveis	
6. Comunicação interna deficiente	
7. Falta de interesse, desmotivação	
8. Ausências, impontualidade	
9. Dificuldades no relacionamento interpessoal	
10. Outros (especificar)	



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

29

FORMAÇÃO

Colaborador		Colaborador	
Inerente ao cargo		Inerente ao cargo	
Necessidades identificadas (formação adicional)		Necessidades identificadas (experiência adicional)	
Prazo		Prazo	

EXPERIÊNCIA

PLANO DE AÇÃO

Comportamentos	Alcançado	Meta próxima avaliação	Ação
Atitude Proativa	0%		
Comprometimento	0%		
Orientação ao Parceiro	0%		
Conhecimentos Profissionais	0%		
Cordialidade	0%		
Relacionamento Interpessoal	0%		
Visão Sistêmica	0%		
Flexibilidade e Adaptação	0%		
Planejamento e Organização	0%		
Liderança	0,00		
Visão Estratégica	0,00		
Responsabilidades	Alcançado	Meta próxima avaliação	Ação
Por Bens Patrimoniais	0%		
Por Cumprimento de Prazos	0%		



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa

30

Por Guarda de Informações	0%		
Por Supervisão de Pessoas	0%		
Por Numerário	0%		
Por Atualização em Legislação e Afins	0%		



Prefeitura Municipal de Lagoa Santa