



**GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ**  
**SECRETARIA DA FAZENDA**  
**UNIDADE ADMINISTRATIVA FINANCEIRA**  
**GERENCIA DE GESTÃO DE PESSOAS**  
**COORD. DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**  
**COORD. DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL**

Home Page: [www.sefaz.pi.gov.br](http://www.sefaz.pi.gov.br)

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR DA SECRETARIA  
DA FAZENDA DO ESTADO DO PIAUÍ**

**TERESINA**  
**2011**



**GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ**  
**SECRETARIA DA FAZENDA**  
**UNIDADE ADMINISTRATIVA FINANCEIRA**  
**GERENCIA DE GESTÃO DE PESSOAS**  
**COORD. DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**  
**COORD. DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL**

Home Page: [www.sefaz.pi.gov.br](http://www.sefaz.pi.gov.br)

**SECRETÁRIO DA FAZENDA**

Antonio Silvano Alencar de Almeida

**SUPERINTENDENTE DA RECEITA**

Jaqueline Rodrigues de Oliveira

**SUPERINTENDENTE DA DESPESA**

Odimirtes Araújo Costa Reis Neves

**COORDENADOR GERAL DO PRODAF**

Cristovam Colombo dos Santos Cruz

**DIRETORA DA UNIDADE ADMINISTRATIVO FINANCEIRA**

Maria Dalva de Sousa Resende

**GERÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Ana Maria Soares de Castro Barros

**ELABORAÇÃO**

Maria Juraci Alves Câmara

Coordenadora de Administração de Pessoal

Maria de Lourdes da Costa e Silva Lopes

Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas

Raimunda Nonata Gonçalves Bastos

Supervisora de Capacitação e Treinamento

Elenice Maria Viana de Figueiredo

Supervisora de Qualidade de Vida

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> -----	<b>3</b>
<b>I-INTRODUÇÃO</b> -----	<b>4</b>
<b>II-PRINCIPIOS</b> -----	<b>6</b>
<b>III-DIRETRIZES</b> -----	<b>7</b>
<b>IV-COMPETÊNCIAS</b> -----	<b>8</b>
<b>V-ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO</b> -----	<b>8</b>
<b>VI-POLÍTICA DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO</b> -----	<b>9</b>
<b>VII-PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS</b> -----	<b>10</b>
<b>VIII-PLANO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DO SERVIDOR SEFAZ</b> -----	<b>46</b>
<b>IX-PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO</b> -----	<b>53</b>
<b>X-PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA</b> -----	<b>58</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> -----	<b>61</b>

## APRESENTAÇÃO

A elaboração do presente Plano de Desenvolvimento do Servidor Fazendário buscou atender as diretrizes da Secretaria da Fazenda, por meio de um corpo funcional qualificado, com as competências necessárias ao cumprimento de suas metas para o desenvolvimento da sua missão.

Entende-se que, o planejamento e a execução das políticas de recursos humanos, representam uma estratégia de suma importância para a melhoria da qualidade dos serviços, que repercute diretamente nos resultados organizacionais e, em se tratando de órgãos da administração pública, estes resultados representam a satisfação da sociedade em relação às políticas públicas desenvolvidas pelos seus representantes.

Em face do exposto, a elaboração deste Plano envolveu Servidores/Gestores responsáveis pela área da Gestão de Pessoas da SEFAZ, mais precisamente das Coordenações de Administração de Pessoal e de Desenvolvimento de Pessoas, com o cuidado necessário para a plena institucionalização e execução dos Programas nele inseridos.

A primeira parte deste documento apresenta a sua introdução de forma mais conceitual para a compreensão do novo perfil do servidor público, bem como seus objetivos, princípios, diretrizes, competências, e ainda, a forma de acompanhamento, avaliação, e a sua metodologia. Neste Plano estão inseridos os Programas: Avaliação de Desempenho com foco em Competências, Treinamento e Desenvolvimento, Qualidade e de Vida, a política de Progressão e Promoção do servidor e o Plano de Acompanhamento Individual do Servidor.

Espera-se com a implementação deste Plano de Desenvolvimento do Servidor Fazendário, contribuir para a formação de um corpo funcional possuidor de competências essenciais à execução de suas atividades, conforme as atribuições de seu cargo ou da área de sua lotação/atuação.

## I-INTRODUÇÃO

O perfil do servidor público, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, vem passando por um processo de mudança bastante significativa e sendo percebida, principalmente, nos métodos e processos de trabalho que hoje buscam acima de tudo, atender aos anseios da sociedade, no que se refere à prestação dos serviços essenciais, como: saúde, educação e segurança. Estes serviços, apesar de ainda não corresponderem plenamente às expectativas do cidadão, estão mais otimizados e com uma substancial melhoria. Uma das causas dessa melhoria pode ser atribuída ao novo perfil do servidor público, em função do aprimoramento de suas competências, por meio do nível de conhecimentos, habilidades e atitudes, que leva a consciência da responsabilidade e comprometimento que deve ter um agente público, visto que, a própria nomenclatura deixa clara a sua função, servir ao público. Público este, contribuinte do desenvolvimento das políticas públicas, por meio do pagamento de seus tributos.

Nesse contexto, fica caracterizado o cidadão contribuinte como a maior fonte de sustentação de funcionamento do Estado, inclusive da condição deste de pagar os salários dos seus servidores.

Essa consciência deve ser uma característica não somente dos servidores, mas também dos Gestores da Administração Pública a quem é dado maior poder de decisão, inclusive das ações necessárias ao aperfeiçoamento das competências daqueles que são investidos no serviço público assumindo o compromisso com a ética, a urbanidade e a legalidade de seus atos no exercício da função. Na verdade, todo servidor, independente de estar ou não, na função de gestor, deve ter em mente que além de ser um agente público, ele é um cidadão que assumiu a responsabilidade de cuidar do interesse da sociedade. Portanto, precisa participar de um processo de aprimoramento contínuo de suas competências para desenvolver o seu papel com excelência.

Dentre as várias políticas da Gestão de Pessoas que uma instituição pública pode desenvolver, está o Plano de Cargos e Carreira dos Servidores que possibilita a organização e a classificação dos cargos numa estrutura e hierarquia a partir de critérios mais abrangentes, procurando não apenas contemplar as exigências de nível de formação escolar, como também outros requisitos, não menos importantes, para as atividades do cargo como, conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa organização possibilita ainda, a execução da política de desenvolvimento profissional do servidor, dando a este oportunidade de progressão e promoção a partir do acompanhamento de seu desempenho.

Assim, o presente Plano de Desenvolvimento do Servidor da Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí, estabelece os objetivos, os princípios e as diretrizes para o planejamento e execução de ações direcionadas à identificação e aperfeiçoamento das competências técnicas, gerenciais e comportamentais do servidor, importantes para o alinhamento das atribuições do cargo e das Unidades da SEFAZ, que espera como resultado um corpo funcional comprometido com o desenvolvimento de sua missão, evidenciando um serviço prestado de forma excelente à sociedade. Para tanto, apresenta como objetivo geral: planejar e desenvolver as políticas da Gestão de Pessoas de forma a desenvolver as competências necessárias ao servidor para o exercício de suas funções, bem como o seu desenvolvimento profissional e pessoal e, como específicos, implantar o Programa de Avaliação de Desempenho com foco em Competências, de Treinamento e Desenvolvimento, de Qualidade de Vida, o Plano de Acompanhamento Individual do Servidor e ainda, estabelecer a política de Progressão e Promoção do servidor.

Todas as ações deste Plano encontram-se organizadas em Programas próprios, constantes no mesmo, com metodologias específicas a cada um, bem como da política de Progressão e Promoção, subsidiado pelo Processo de Avaliação de Desempenho com foco em Competências.

A estrutura dos cargos desta Secretaria da Fazenda, com suas classes, referências e atribuições, de acordo com a Lei Complementar nº062 de 26 de dezembro de 2005, que instituiu o Plano de Cargos e Carreira, também é componente deste Plano.

## II-PRINCÍPIOS

Para a implementação das ações propostas neste Plano, é válido o estabelecimento de princípios que deverão reger os procedimentos dos responsáveis pela execução dessas ações. No entanto, precisa-se entender o que vem a ser princípios institucionais. Isto facilitará o desenvolvimento de todo o processo de qualificação e aperfeiçoamento do servidor desta Secretaria da Fazenda.

De acordo com Wagner Herrera, princípios são atitudes compromissadas da organização com o seu modo “ser”, imutável e inflexível; reflete o caráter da organização. Sendo um conjunto de posturas inegociáveis, que independem do meio de atuação.

Nesse contexto, os princípios apresentados neste Plano, transmitem o compromisso institucional da Secretaria da Fazenda com a sociedade, no sentido de prestar um serviço de qualidade excelente, função principal de qualquer órgão público.

Princípios do Plano de Desenvolvimento do Servidor Fazendário:

- Qualidade do atendimento prestado ao cidadão/contribuinte;
- Vinculação à missão da SEFAZ, aos princípios em conformidade com o Planejamento Estratégico;
- Oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal do servidor;
- Política de Progressão e Promoção justa e imparcial;
- Processo de Avaliação de Desempenho Funcional, voltado para o aprimoramento das competências comportamentais, organizacionais e gerenciais;
- Garantia de Programa de capacitação que viabilize a formação e o aperfeiçoamento técnico, gerencial e comportamental do servidor;
- A melhoria da qualidade de vida do servidor, por meio de ações planejadas para este fim.
- Oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento e coordenação, observando as normas internas e a designação do gestor estadual.
- Adequação do perfil do servidor às demandas das unidades.
- Cooperação e comunicação entre as áreas da SEFAZ, para a melhoria e agilidade nos processos organizacionais.

### III-DIRETRIZES

A execução dos programas que compõe o Plano de Desenvolvimento do Servidor Fazendário está fundamentada em algumas diretrizes consideradas essenciais e prioritárias como:

**Aprimoramento do processo de trabalho:** Adequação e aperfeiçoamento do processo de trabalho das áreas de atuação do servidor, numa visão participativa que possibilite a sua atuação no planejamento das ações institucionais em face, principalmente, do papel estratégico da sua unidade/setor para o alcance das metas da SEFAZ e do seu objetivo principal, o incremento da arrecadação dos impostos e o controle das despesas;

**A melhoria da Qualidade do Atendimento:** Um processo de desempenho e avaliação coletiva e de capacitação que tornem possível a melhoria da qualidade na prestação de serviços aos clientes internos e externos da SEFAZ, com a finalidade do alcance de seus objetivos e como consequência, o desenvolvimento das competências e potencialidades dos seus servidores;

**Socialização organizacional:** a integração entre ambientes organizacionais e o compartilhamento das diferentes áreas do conhecimento, contribuirá para a socialização entre os servidores, harmonizando o clima organizacional;

**Gestão de Pessoas compartilhada:** a administração dos recursos humanos como uma atividade compartilhada com todas as áreas, sendo caracterizada como uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*.

**O Gerenciamento da Gestão por Competências:** A oportunidade da identificação de novas competências, nas áreas técnica, gerencial e comportamental, bem como o aperfeiçoamento das já existentes, tendo como base norteadora os conhecimentos, as habilidades e atitudes individuais.

#### **IV-COMPETÊNCIAS**

A Coordenação geral deste Plano será da Unidade Administrativo Financeira. No que se refere à Avaliação de Desempenho, a política de Progressão e Promoção e do Plano de Acompanhamento do Servidor Inadaptado estará sob a responsabilidade da Coordenação de Administração de Pessoal. No âmbito do Programa de Capacitação e de Qualidade de Vida do servidor, a responsabilidade será da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas.

#### **V-ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PLANO**

Este Plano deverá ser avaliado anualmente, de preferência ao final de cada exercício, pelos envolvidos diretamente no seu processo de planejamento, execução e ainda, pela Assessoria de Planejamento, para observar a vinculação deste com o planejamento estratégico da SEFAZ; Será feita, também, pela área de Gestão de Pessoas, no âmbito das Coordenações de Administração de Pessoal e de Desenvolvimento do Servidor, uma análise da dimensão do desenvolvimento das políticas da Administração de Recursos Humanos, por meio de indicadores que possibilitem uma análise quali-quantitativa no sentido de aprimorar as ações dessas políticas para o ano seguinte.

## VI-POLÍTICA DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO DO SERVIDOR FAZENDÁRIO

A Progressão e Promoção do servidor da Secretaria da Fazenda está vinculada ao resultado da Avaliação de Desempenho, conforme Lei Complementar número 062, de 26 de dezembro de 2005, no que disciplina os artigos de 17 a 24.

Para atendimento ao disposto na referida Lei, esta política estabelece alguns critérios para a Progressão (movimentação do servidor da referencia em que se encontra, para outra imediatamente superior, dentro da respectiva classe) e Promoção (elevação do servidor à classe imediatamente superior àquela que pertence, dentro do mesmo cargo), em caso de empate de desempenho:

Na situação em que vários servidores obtenham a mesma pontuação, que caracterize igualdade de desempenho, o critério de desempate serão os seguintes, respectivamente:

- 1- Acúmulo de carga horária de participação em eventos de capacitação oferecidos pela instituição;
- 2- Tempo de serviço em cargo comissionado, comissões, projetos;
- 3- Para a progressão, observar, também, o acúmulo de títulos do servidor;
- 4- Ter atuado como instrutor em cursos e treinamentos da SEFAZ;
- 5- Tempo de serviço no cargo.

A Política de Progressão e Promoção será executada através de comissão sob a Coordenação da Gerência de Gestão de Pessoas, por meio da Coordenação de Administração de Pessoal, designada através de Portaria expedida pelo Secretário da Fazenda.

Para a implementação dessa política, deverá ser observada a estrutura dos cargos da SEFAZ, instituída através da Lei Complementar nº 062/2005, conforme quadro abaixo.

QUADRO DA SEFAZ	GRUPOS QUE COMPÕE O QUADRO DA SEFAZ	CARGO	CLASSE	REFERÊNCIA/PADRÃO
Quadros dos Servidores que compõe o quadro da Secretaria da Fazenda	Grupo de Tributação, Arrecadação e Fiscalização	Auditor Fiscal da Fazenda Estadual – AFFE	I II III ESPECIAL	A, B, C A, B, C A, B, C A, B, C
		Auditor Fiscal Auxiliar da Fazenda Estadual – AFAFE	I II III ESPECIAL	A, B, C A, B, C A, B, C A, B, C
		Técnico da Fazenda Estadual - TFE	I II III ESPECIAL	A, B, C A, B, C A, B, C A, B, C
	Grupo Administração Financeira e Contábil - ACF	Analista do Tesouro Estadual – ATE	I II III ESPECIAL	A, B, C A, B, C A, B, C A, B, C
		Analista Auxiliar do Tesouro Estadual - AATE	I II III ESPECIAL	A, B, C A, B, C A, B, C A, B, C

## **VII-PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, COM FOCO EM COMPETÊNCIAS, DO SERVIDOR DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO PIAUÍ.**

### **1- CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA**

O Programa de Avaliação de Desempenho com foco em Competências do Servidor da Secretaria da Fazenda caracteriza-se como uma ferramenta de Gestão de Pessoas, que tem como finalidade o aperfeiçoamento das competências dos servidores, com vistas a melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Tem ainda como característica, a sistematização desse processo de avaliação como uma ação contínua de análise e descrição das atividades desenvolvidas em todas as áreas da Secretaria da Fazenda. A proposta deste Programa é abranger, de forma integrada, independente de sua situação funcional, todos os servidores. Portanto, os Diretores, Gerentes, Coordenadores, Supervisores e demais colaboradores precisam participar da Avaliação de Desempenho, tanto no papel de avaliador, como no papel de avaliado e mais importante, entender o processo como uma ferramenta de Gestão e não de punição.

Nesse contexto, o processo será implantado por meio de sistema a ser desenvolvido de modo a contemplar todas as etapas do processo que vai desde a aplicação da avaliação à geração da trilha de capacitação, conforme necessidade de aprimoramento das competências do servidor e ainda, a criação do banco de talentos e da Gestão do Conhecimento, onde seja possível a identificação do perfil do servidor e suas competências técnicas, gerenciais e comportamentais, em caso de solicitação das áreas para suprimento de vagas.

## 2-JUSTIFICATIVA

A Gestão da Avaliação de Desempenho com foco em Competências (ADC) é uma ferramenta de fundamental importância para a prática de uma política de recursos humanos, onde se procure promover a cultura de mérito, na ascensão e desenvolvimento profissional, bem como a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos.

É através da ADC, articulada à análise das tarefas e à revisão das rotinas que as necessidades de capacitação e atualização dos conhecimentos serão identificadas, permitindo a realização dos objetivos institucionais. A política de avaliação é fator de transformação das práticas cotidianas, com base nas formas de organização do trabalho.

A Avaliação de Desempenho com foco em Competências constitui-se num meio que possibilita o desenvolvimento dos recursos humanos. Em função dela é possível:

- Reconhecer o mérito, a classificação e diferenciação, assim como, a valorização dos diversos níveis de desempenho;
- Apresentar um quadro quantitativo e qualitativo do contingente atual de servidores: quantos somos o que somos, onde estamos e o que fazemos;
- Mobilizar o servidor em torno da missão institucional, o seu envolvimento e comprometimento quanto aos objetivos organizacionais do quadro de funcionários;
- Sensibilizar, quanto à importância da participação no processo de ADC;
- Melhorar o processo de comunicação entre gestores, grupo de trabalho e demais servidores;
- Estimular o servidor, quanto ao seu desenvolvimento profissional e pessoal, por meio da identificação de necessidade de qualificação técnica, gerencial e comportamental;
- Obter subsídios para remuneração e promoção;
- Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Nesse sentido, o presente instrumento servirá de base para a implantação e execução do processo de ADC, por meio de sistema que facilite a sua operacionalização pelos envolvidos diretamente.

São componentes deste programa, o método da ADC, a periodicidade do processo e as etapas de desenvolvimento.

Procurou-se utilizar uma metodologia de fácil entendimento com a finalidade de não comprometer o resultado da ADC, o que colocaria em risco a credibilidade do processo.

### **3-DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Não se concebe mais nos dias de hoje, uma Avaliação de Desempenho unilateral. É essencial o envolvimento de todos os servidores nesta ação possibilitando a estes acompanharem as etapas do processo, tendo acesso aos resultados que lhes afetem diretamente.

Nesse contexto, o método mais adequado e que atende ao perfil do Servidor SEFAZ é o método 180° Graus. Este método compreende a ADC da seguinte forma:

- A avaliação do servidor pelos gestores imediatos:  
Tendo em vista a convivência diária entre gestor e colaboradores e a responsabilidade do primeiro na delegação das tarefas, o que de certa forma, lhe dá a oportunidade de acompanhar o desempenho destes. Acredita-se então que estes gestores estão aptos a processarem a avaliação de desempenho.
- Avaliação dos gestores pelos seus liderados:  
Esta é a avaliação invertida, onde os gestores são avaliados pelos seus colaboradores. A vantagem principal desta avaliação é a possibilidade do Gestor conhecer a opinião dos colaboradores a seu respeito. Nesta avaliação é necessária a conscientização dos colaboradores, no sentido de evitar a demonstração de insatisfação por questões pessoais e sempre lembrar que, o que está sendo avaliado não é a personalidade do gestor, mas a sua atuação profissional. É aquela velha história, não dê ao outro o que não queres pra si.
- Auto-avaliação:  
Constitui-se da avaliação do próprio servidor sobre seu desempenho. Este processo exige um comportamento com elevado grau de maturidade e imparcialidade, que contribuirá efetivamente para o planejamento de ações de melhoria do desenvolvimento profissional e também pessoal.
- Avaliação da equipe:  
Trata-se do processo de avaliação onde a própria equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um de seus membros. É importante lembrar que está se avaliando o desempenho da equipe e não o desempenho individual do servidor. Portanto, não custa lembrar que insatisfações pessoais ou desafetos não são fatores de avaliação. E o que se busca com esse processo é o desenvolvimento profissional da equipe e melhores resultados para a organização.

#### **3.1-DA PERIODICIDADE DO PROCESSO**

O processo de Avaliação de Desempenho com foco em Competências deve ser desenvolvido uma vez ao ano, no 2º semestre, de preferência no mês de agosto. O servidor será avaliado pelo desempenho referente a janeiro a julho do ano em curso.

#### **3.2- ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO ME COMPETÊNCIAS**

O processo de avaliação será desenvolvido de acordo com as seguintes etapas:

- Formação da comissão com representantes da SEFAZ, indicados pelo Secretário e entidades representativas de classe;
- Capacitação da comissão para assegurar a eficiência do processo;
- Criação do Comitê de Resolução de Conflitos;
- Realização de reuniões, entrevistas, encontros e workshops, para apresentação do Programa, esclarecimento de dúvidas sobre o processo, apresentação dos objetivos e criação de cultura interna da Avaliação de Desempenho com foco em Competências;
- Definição de acordo com o mapeamento das competências do servidor conforme atribuições das áreas, dos fatores e escores de desempenho;
- Elaboração dos formulários;
- Definição dos prazos para a aplicação da avaliação por área da SEFAZ, respeitando os períodos já definidos neste Programa;
- Aquisição do sistema;
- Entrevista de expectativa de desempenho (anexo 1):  
Nesta etapa, o Gestor informará ao servidor as expectativas do setor em relação ao seu desempenho, a partir de suas atribuições e competências necessárias para o desenvolvimento de suas atividades;
- Termo de acordo de desempenho (anexo 2):  
Após a entrevista, deverá ser assinado pelo Gestor e Servidor um termo de acordo de desempenho disponível no sistema. A partir de acordo firmado, o Gestor fará o acompanhamento mensal do desempenho do servidor com anotações em ficha individual, registrando fatos que possam influenciar no desempenho do servidor (anexo 3);
- Execução do processo de avaliação, assegurando a participação de todos os servidores;
- Avaliação do resultado do processo e emissão de relatório final da avaliação.

### 3.3-ÂMBITO DE APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

A avaliação será aplicada em todas as Unidades da SEFAZ, envolvendo servidores de todas as áreas e níveis hierárquicos, dentro dos critérios, método e prazos estabelecidos. Os servidores afastados de suas atividades funcionais por ocasião da avaliação de desempenho serão avaliados após seu retorno ao trabalho.

O Gestor da área/setor só poderá avaliar o desempenho do servidor que contar com o mínimo de 06 meses de lotação. Caso contrário, o

servidor deverá ser avaliado pelo Gestor da área/setor de sua lotação anterior.

A mesma orientação serve para avaliação do Gestor pelo servidor.

Requisito de aplicação:

Os servidores em estágio probatório serão avaliados seguindo legislação própria.

A Avaliação de Desempenho com foco em Competências será abrangente aos servidores comissionados.

#### 4-PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Os participantes da avaliação no papel de avaliadores deverão guardar sigilo sobre o resultado, devendo este resultado ser divulgado somente ao próprio avaliado, às coordenações de Administração de Pessoal e Desenvolvimento de Pessoas, para efeito de planejamento de eventos que possam melhorar as competências técnicas, gerenciais ou comportamentais do servidor e ao Comitê de Resolução de Conflitos, caso haja desacordo em relação ao resultado da avaliação. Resultado este, apresentado através do sistema que também indicará, automaticamente, os eventos de capacitação a que o servidor deverá ser submetido.

Em caso de desacordo entre avaliado e avaliador quanto ao resultado da ADC, o Comitê de Resolução de Conflitos fará a análise final da avaliação e comunicará o resultado aos envolvidos, no caso avaliado e avaliador.

##### 4.1-CARACTERIZAÇÃO DO MÉRITO DO DESEMPENHO

A caracterização do mérito do desempenho será feita por meio de classificação, como: Frequentemente, quase sempre, ocasionalmente, raramente e nunca, equivalendo respectivamente aos escores de 5, 4, 3, 2, 1.

O resultado geral da avaliação será obtido da seguinte forma:

- Somam-se os valores equivalentes dos fatores, de acordo com os escores e divide-se o resultado final por 3. Sendo o resultado desta divisão, a média final da avaliação do servidor. Exemplo:

Conhecimentos ---	15
Habilidades——	20
Atitudes ——	<u>25</u>
Total ———	60

Média Final:  $60/3= 20$

Média Final: 20

A classificação do desempenho do servidor será feita de acordo com a média final da avaliação seguindo a seguinte classificação:

- Média 25 – desempenho excelente;
- Média 21 a 24 – ótimo desempenho;
- Média 16 a 20 – bom desempenho;
- Média 10 a 15 – desempenho satisfatório;
- Média 05 a 09 - desempenho insatisfatório.

##### 4.2-FATORES DE AVALIAÇÃO

Os fatores de avaliação serão definidos levando-se em conta as atribuições das áreas no que se referem ao “CHA”, conhecimentos, habilidades e atitudes.

Em virtude da subjetividade dos fatores comportamentais e tendo em vista, a possibilidade de divergências na percepção dos avaliadores, recomenda-se a estes que sigam as orientações a baixo:

- Levar em conta que o que está sendo avaliado é o desempenho do servidor, a partir de análise de alguns fatores comportamentais. Observando o que o servidor faz e não a sua personalidade ou traços de personalidade.
- Não considerar fatos ocorridos fora do período estabelecido para a avaliação e atentar para fatos que representem o padrão de desempenho do servidor negativa ou positivamente, possibilitando o planejamento dos eventos de capacitação necessários ao desenvolvimento e aperfeiçoamentos de suas competências. Na dúvida, conversar com os responsáveis pelo processo ou, com outras pessoas da área, de preferência, que conheça bem o comportamento técnico, gerencial e atitudinal do servidor e garanta o sigilo da conversa.
- Ter sempre em mente, que o objetivo maior da avaliação é beneficiar tanto o avaliador como o avaliado, na medida em que melhora o processo de comunicação entre os mesmos.
- Proceder à avaliação com imparcialidade. O funcionário não precisa de proteção paternal e sim, de indicações verdadeiras sobre seu desempenho, só assim terá oportunidade de assumir novas atitudes e, buscar o aperfeiçoamento de suas habilidades.
- Nunca esquecer que a finalidade da avaliação do desempenho, não é punir, ou controlar as pessoas. Mas sim, dar suporte à Gestão de Pessoas, visando um melhor gerenciamento da Gestão por Competências por meio da implementação de ações que proporcionem o desenvolvimento do servidor e, consequentemente da organização.

## **5-VERIFICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETENCIAS**

Nesta etapa, o avaliador fará alguns procedimentos a fim de assegurar-se da consistência e coerência da avaliação, tais como:

- 1- Descrição de fato marcante: Descrever um fato representativo relacionado à competência, esforço e interesse do servidor no período correspondente ao da avaliação e que tenha influenciado o seu desempenho.

### **2- ANÁLISE CRUZADA:**

Fazer uma análise reflexiva sobre suas avaliações nos fatores de 01 a 05, referente aos conhecimentos, habilidades e atitudes. A partir desta análise, torna-se possível fazer uma verificação cruzada, confrontando a análise das partes com análise do todo, e ainda, com auto avaliação do servidor. É possível também tirar as dúvidas que possam surgir após o confronto das avaliações (Gestor imediato, auto-avaliação e equipe), tendo a possibilidade de mudar sua avaliação, caso alguma coisa lhe pareça inadequado.

### **3- ANÁLISE GERAL DA AVALIAÇÃO DOS SERVIDORES:**

Fazer uma análise geral das avaliações dos servidores de sua área. Como esta avaliação é essencialmente subjetiva, há possibilidades de avaliações muito parecidas para todos os servidores, é hora, portanto, de estabelecer as diferenças de desempenho por mais sutis que sejam.

É necessário relacionar todos os servidores de sua área, ordenando seus nomes do melhor para o pior desempenho.

## 6- RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

O relatório de avaliação é um instrumento necessário para a análise do resultado do processo de avaliação. Por meio deste, é possível visualizar o real desempenho dos avaliados e perceber que ações deverão ser implementadas visando à melhoria do desempenho, aperfeiçoando ou desenvolvendo novas habilidades, adquirindo novos conhecimentos ou, adotando novas atitudes.

No relatório, devem constar todas as informações necessárias à realização da análise e planejamento das ações acima citadas, identificando tanto o avaliado como o avaliador, sendo importante a indicação do setor ou área dos avaliadores e avaliados. As informações essenciais do relatório são:

→ Tipo de Avaliação:

- Avaliação do servidor pelo Gestor;
- Avaliação do Gestor pelo servidor;
- Avaliação da equipe pelos componentes;
- Auto-avaliação.

→ Nome do avaliado:

- Matrícula;
- Cargo/função.

→ Nome do avaliador:

- Matrícula;
- Cargo/função.

→ Unidade/Setor

→ Resultado da avaliação:

- Escore por tipo;
- Escore geral.

→ Sugestão de eventos de capacitação ou outras ações que contribuam para o desenvolvimento do servidor de acordo com resultado do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

## **7- PERSPECTIVAS DE PROMOÇÃO**

Nesta etapa o gestor avaliador, considerando o resultado da avaliação apresenta as possibilidades de promoção e progressão do servidor seguindo os critérios estabelecidos na Lei Complementar nº62, nos artigos de 17 a 24 e ainda os critérios de desempate apresentados na política de progressão e promoção.

Recomenda-se, uma análise criteriosa e imparcial sobre o desempenho do avaliado para que a perspectiva de promoção deste não seja prejudicada por análise tendenciosa.

Este programa será executado por meio de sistema próprio do Programa de Avaliação de Desempenho com foco em Competências do Servidor Fazendário.

Para melhor aplicação deste Processo de Avaliação, será entregue a todas as áreas um manual com todo o detalhamento de aplicação e utilização do sistema.

## ANEXO 1.

### ENTREVISTA DE EXPECTATIVA DE DESEMPENHO

Unidade/Setor: \_\_\_\_\_

Nome do Gestor: \_\_\_\_\_

Nome do Servidor: \_\_\_\_\_

- 1- Você conhece a missão da SEFAZ?  
 Sim                       Não                       Sim, mas no momento não lembro.
- 2- Conhece Regulamento Interno?  
 Sim                       Não                       Por alto.
- 3- Tem conhecimento das atribuições do setor?  
 Sim                       Não                       Em parte.  
 Somente as que estão diretamente ligadas as minhas atividades.
- 4- Conhece as metas do setor.  
 Sim                       Não
- 5- Tem dificuldades no desempenho de suas atividades?  
 Sim                       Não                       As vezes.
- 6- Costuma participar de cursos e treinamentos, para aperfeiçoamento de suas competências e conseqüentemente do seu desempenho?  
 Sim                       Não                       As vezes                       Nunca.
- 7- Se considera um servidor comprometido com os objetivos da SEFAZ?  
 Sim                       Não                       Não conheço.
- 8- Atende bem ao cliente interno e externo?  
 Sim                       Não                       Nem sempre.
- 9- Já tomou conhecimento da existência do Programa de Desenvolvimento do servidor?  
 Sim                       Não                       Ouvi falar.
- 10- E da Avaliação de Desempenho com foco em Competências, tomou conhecimento?  
 Sim                       Não                       Ouvi falar.
- 11- E agora, depois desta entrevista já pode afirmar que tem conhecimento do Programa do Servidor e da Avaliação de Desempenho?  
 Sim                       Não                       Por alto.

**ANEXO 2.****Termo de Acordo de Desempenho**

Unidade/Setor: \_\_\_\_\_

Gestor: \_\_\_\_\_

Servidor: \_\_\_\_\_

Pelo presente termo, afirmo ter conhecimento de como devo desempenhar minhas atividades/funções buscando meios de aperfeiçoamento participando de cursos, treinamentos ou, outros eventos que me ofereçam condições para este aperfeiçoamento, que terão como resultados a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, cujo objetivo maior é o desenvolvimento da missão da SEFAZ, o alcance de seus objetivos, bem como de suas metas.

\_\_\_\_\_  
*Gestor*\_\_\_\_\_  
*Servidor*

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**ANEXO 3**  
**FICHA INDIVIDUAL DE ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO**

FICHA INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			ADMINISTRAÇÃO
( ) Janeiro	( ) Fevereiro	( ) Março	( ) Abril
( ) Maio	( ) Junho	( ) Julho	( ) Agosto
( ) Setembro	( ) Outubro	( ) Novembro	( ) Dezembro
FUNCIONÁRIO:			UNIDADE:
CARGO:			SETOR:

**PONTUALIDADE/ASSIDUIDADE**

Disposição do servidor em cumprir integralmente sua jornada de trabalho.

- Algumas faltas. Nenhum atraso.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Não falta nem chega atrasado.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Faltas e atrasos frequentes.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Alguns atrasos. Nenhuma falta.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data


## MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Grau de perfeição com que o servidor executa suas funções.

- Trabalho mal feito e cheio de imperfeições.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Qualidade de trabalho irregular: ora é boa, ora deixa a desejar.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Trabalho bem feito, com mínima margem de erros.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Trabalho de excelente qualidade, sem erros e omissões.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

--	--	--

### **INTERESSE PELO TRABALHO**

Dedicação e esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais para assumir novos encargos e responsabilidades.

- **Interessa-se pelo trabalho. Tem vontade de progredir e se esforça.**

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- **Indiferente. Parece não ter ambição.**

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- **Mostra algum interesse, porém não se esforça.**

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- **Possui notável interesse pelo trabalho. Tem muita vontade de progredir e faz o possível para isso, inclusive incentivando os colegas.**

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

--	--	--

### **CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM**

Facilidade de compreender e reter instruções e informações.

- Apresenta alguma dificuldade para assimilar novas orientações. Aprendizagem lenta.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Aprende com rapidez surpreendentemente. Ótima capacidade de assimilação.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Facilidade para aprender. Poucas instruções são suficientes.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Muita dificuldade par aprender. Necessita instruções constantes e pormenorizadas.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

--	--	--

### **SENSO DE RESPONSABILIDADE**

Condição de trabalhar sem necessidade de supervisão, adquirida pelo desenvolvimento profissional do servidor.

- É pessoa de inteira confiança. Tem plenas condições para assumir maiores responsabilidades.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Tem consciência de suas funções, porém ainda requer um mínimo de supervisão. Pode assumir maiores responsabilidades, desde que devidamente treinado.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Não é responsável. Requer supervisão constante.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- É responsável, porém necessita supervisão regularmente. Ainda não tem condições para assumir maiores responsabilidades.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

### **COMPORTAMENTO NO TRABALHO**

Conduta pessoal do servidor. Maneira de ser que o caracteriza em suas atitudes.

- É muito simpático e solícito. Dá-se bem com todos.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Pouco educado e às vezes grosseiro.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Educado, mantém bom relacionamento.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Geralmente é educado, porém suas atitudes às vezes são desagradáveis.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

## **PRODUTIVIDADE**

Volume de trabalho executado em relação ao tempo gasto.

- Produz sempre mais que a maioria. Aproveita muito bem o tempo.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Produtividade insuficiente. Perde tempo.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- É esforçado, porém produz menos que a maioria do pessoal.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data


- Produtividade igual a da maioria. Procura aproveitar bem o tempo.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

### **COLABORAÇÃO COM GRUPO**

Capacidade de trabalhar em conjunto com outros colegas de forma harmoniosa e eficiente.

- Colabora sempre espontaneamente, transmitindo entusiasmo aos colegas.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Evita prestar auxílio.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Só coopera quando solicitado, mas com pouco ânimo.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Trabalha normalmente em equipe. Às vezes colabora espontaneamente.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

### **CONHECIMENTO DO TRABALHO**

Considerar a facilidade com a qual trabalha, utilizando-se dos conhecimentos teóricos e práticos que possui.

- Conhecimentos apenas superficiais das funções de seu cargo.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Conhece perfeitamente todas as funções de seu cargo. Têm condições, inclusive, para assumir outras.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

--	--	--

- Tem boas noções de grande parte das funções.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Conhece perfeitamente todas as funções de seu cargo, porém não tem condições para assumir outras funções.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

## INICIATIVA

Condições em resolver os problemas por si em situações imprevistas, ou o encaminhamento correto para a solução dos problemas. Considerar também a apresentação de sugestões.

- Em situações rotineiras encontra soluções razoáveis. As vezes apresenta sugestões.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Aguarda sem ação até que o orientem.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Resolve problemas por si, com segurança, e acerto. Apresenta sugestões excelentes visando a melhoria no ambiente e condições de trabalho.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Pouco resolve sem perguntar. Não apresenta sugestões.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

## **DISCIPLINA**

Facilidade em aceitar instruções de ordem superior, normas e procedimentos da empresa.

- Sempre cumpre ordens e recomendações. Sua conduta é impecável e serve como modelo.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Às vezes mostra-se reticente em cumprir as ordens recebidas, porém sem perturbar o ambiente de trabalho.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Geralmente observa ordens e regulamentos. É disciplinado.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Nem sempre acata as instruções recebidas, ocasionando problemas disciplinares.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

### **APRESENTAÇÃO PESSOAL**

Cuidado com asseio pessoal e vestuário. Apresentação de modo geral.

- Veste-se adequadamente para o cargo que ocupa. É asseado.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data


- Sua apresentação pessoal não é das melhores. Não se distingue pelo asseio.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- É asseado, porém descuidado no vestir-se.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

- Apresenta-se de forma irrepreensível.

Evento de Desempenho	Descrição do Fato	Data

## Fatores de Avaliação

CONHECIMENTOS	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Participação em eventos de capacitação:</b> o servidor participa de treinamentos técnicos operacionais, comportamental ou gerencial. Quando oferecido pela instituição ou fora desta.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Gestão do conhecimento:</b> Apresenta novas práticas, em virtude do conhecimento adquirido.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Efetividade do processo:</b> Conclui os cursos iniciados.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Qualidade do serviço:</b> houve melhoria na qualidade do serviço do servidor em função do novo conhecimento como: alterações nas legislações vigentes ou, novas legislações, exatidão, produtividade, confiabilidade, clareza, ordem e boa apresentação das tarefas executadas.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Compartilhamento do conhecimento:</b> Contribui com seus conhecimentos e experiências, repassando as informações aos colegas de trabalho.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
Total:		
De acordo com o resultado da avaliação, que eventos de capacitação você sugere para aquisição de novos conhecimentos:		
Observação:		
Avaliador:		
Avaliado:		
Setor:		
Data:		

**AVALIAÇÃO DO SERVIDOR PELO GESTOR IMEDIATO**  
**Fatores de Avaliação**

HABILIDADES	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Compreensão do Trabalho:</b> Entende todas as fases de seu trabalho e questões relacionadas a ele.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Agilidade nas tarefas:</b> É ágil no desenvolvimento de suas atividades, dando rapidez ao trabalho.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Planejamento e Administração do tempo:</b> planeja suas atividades de forma que possibilite sua execução no tempo solicitado.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Quantidade de tarefas:</b> A quantidade de trabalho desenvolvido está de acordo com as metas do setor.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Nível de Complexidade:</b> É capaz de desenvolver tarefas mais complexas, dentro das atribuições da área.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
Total:		
De acordo com o resultado da avaliação que cursos você sugere para o aperfeiçoamento ou desenvolvimento de novas habilidades:		
Observação:		
Avaliador:		
Avaliado:		
Setor:		
Data:		

**AVALIAÇÃO DO SERVIDOR PELO GESTOR IMEDIATO**  
**Fatores de Avaliação**

ATITUDES	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Assiduidade e pontualidade:</b> é pontual e assíduo no seu trabalho.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Compartilhamento de idéias:</b> Compartilha idéias e novas práticas com os colegas de equipe.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Disposição:</b> Demonstra disposição para resolver problemas relacionados às suas tarefas ou, de relacionamento com colegas de trabalho.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Solidariedade:</b> É solidário aos colegas, ajudando-os no desenvolvimento de suas atividades, quando estes demonstram dificuldades.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Motivação:</b> Estimula os colegas a melhorar o seu desempenho, por meio de participação em cursos, treinamentos ou, outros eventos que possam contribuir para o aperfeiçoamento de suas habilidades.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
	Total:	
De acordo com o resultado da avaliação que eventos de capacitação você sugere para o avaliado dentro da linha comportamental:		
Observação:		
Avaliador: Avaliado: Setor: Data:		

**AVALIAÇÃO DO GESTOR IMEDIATO PELO SERVIDOR**  
**Fatores de Avaliação**

CONHECIMENTO	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Nível de Conhecimento:</b> Demonstra ter os conhecimentos necessários para o desempenho de suas atividades.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Gestão do Conhecimento:</b> Estabelece novas práticas ou métodos em função de novos conhecimentos adquiridos.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Disseminação do Conhecimento:</b> repassa o conhecimento adquirido para a equipe de trabalho.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Nível de Conhecimento:</b> Contribui para a otimização do resultado do trabalho e alcance das metas.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Melhoria da Qualidade dos Processos:</b> Percebe melhoria na qualidade dos processos do trabalho em função do novo conhecimento.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
Total:		
De acordo com o resultado da avaliação que eventos de capacitação você sugere para aquisição de novos conhecimentos:		
Observação:		
Avaliador: Avaliado: Setor: Data:		

**AVALIAÇÃO DO GESTOR IMEDIATO PELO SERVIDOR**  
**Fatores de Avaliação**

HABILIDADES	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Planejamento do Trabalho:</b> planeja e organiza as atividades estabelecendo metas e prazo de execução.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Capacidade de Resolver Conflitos:</b> Apresenta habilidade para resolver conflitos juntamente com a equipe.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Capacidade de Comunicação:</b> é claro e objetivo nas informações necessárias a realização das atividades.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Capacidade de Delegação de Tarefas:</b> delega as tarefas para as pessoas aptas a desenvolvê-las e cobra responsabilidades a partir de procedimentos claramente definidos, evitando descontinuidade do serviço em sua ausência.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Preparação da Equipe e Condições de Trabalho:</b> oferece os instrumentos necessários para execução das tarefas e prepara a equipe para o desenvolvimento de suas atividades.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
	Total:	
De acordo com o resultado da avaliação que cursos você sugere para o aperfeiçoamento ou desenvolvimento de novas habilidades:		
Observação:		
Avaliador: Avaliado: Setor: Data:		

**AVALIAÇÃO DO GESTOR IMEDIATO PELO SERVIDOR**  
**Fatores de Avaliação**

ATITUDES	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Proatividade , Assiduidade e pontualidade:</b> é pontual e assíduo no trabalho e, demonstra disposição e iniciativa.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Compartilhamento de idéias:</b> Compartilha idéias e novas práticas com a equipe.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Liderança e Postura Ética:</b> Reconhece o esforço de cada um e quando necessário critica de maneira construtiva. Orienta a equipe para o alcance das metas e resultados adotando comportamentos éticos.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Cooperação:</b> Cooperar com a equipe, ajudando-a no desenvolvimento de suas atividades, quando estes demonstram dificuldades.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Motivação:</b> Estimula a equipe a melhorar o seu desempenho, por meio de participação de cursos, treinamentos ou, outros eventos que possam contribuir para o aperfeiçoamento de suas competências.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
	Total:	
De acordo com o resultado da avaliação que eventos de capacitação você sugere para o avaliado dentro da linha comportamental:		
Observação:		
Avaliador: Avaliado: Setor: Data:		

**AValiação DA EQUIPE PELOS SEUS COMPONENTES**  
**Fatores de Avaliação**

CONHECIMENTO	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Nível de Conhecimento:</b> a equipe possui conhecimentos necessários para o desenvolvimento de suas atividades.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Gestão do Conhecimento:</b> Estabelece novas práticas ou métodos em função de novos conhecimentos adquiridos, de forma a melhorar o desempenho da equipe.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Efetividade do Processo:</b> Participa em equipe de cursos e treinamentos até a sua finalização.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Transmissão de Conhecimento:</b> Transmite entre si conhecimentos e informações de maneira espontânea.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Conhecimento dos métodos de trabalho:</b> Conhece os métodos, os sistemas ou, as formas de desenvolvimento das atividades da equipe, conforme as atribuições de sua área.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
	Total:	
De acordo com o resultado da avaliação que eventos de capacitação você sugere para aquisição de novos conhecimentos:		
Observação:		
Avaliador: Avaliado: Setor: Data:		

## AVALIAÇÃO DA EQUIPE PELOS SEUS COMPONENTES

### Fatores de Avaliação

HABILIDADES	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Compreensão no trabalho:</b> demonstra compreensão de todas as fases do trabalho da equipe e questões relacionadas.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Agilidade nas tarefas:</b> A equipe desenvolve suas atividades com segurança, agilidade e rapidez.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Capacidade de comunicação:</b> A equipe demonstra clareza e objetividade nas informações necessárias à realização das atividades e na orientação ao cliente externo.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Cumprimento das Metas no Setor:</b> A equipe demonstra habilidade para desenvolvimento das atribuições e responsabilidades para o alcance das metas do setor.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Condições de trabalho:</b> A equipe conta com os instrumentos necessários para execução das tarefas	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
Total:		
De acordo com o resultado da avaliação que cursos você sugere para o aperfeiçoamento ou desenvolvimento de novas habilidades:		
Observação:		
Avaliador: Avaliado: Setor: Data:		

**AVALIAÇÃO DA EQUIPE PELOS SEUS COMPONENTES**  
**Fatores de Avaliação**

ATITUDES	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Assiduidade e pontualidade:</b> é pontual e assídua, coesa e proativa.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Compartilhamento de idéias:</b> Compartilha idéias e novas práticas entre si.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Disposição:</b> Demonstra disposição para resolver problemas relacionados às suas atribuições ou de relacionamento da equipe.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Solidariedade:</b> É solidária, ajudando seus componentes no desenvolvimento de suas atividades, quando estes demonstram dificuldades.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Motivação:</b> Estimula seus componentes a melhorar o seu desempenho, por meio de participação em cursos, treinamentos ou outros eventos que possam contribuir para o aperfeiçoamento de suas competências.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
	Total:	
De acordo com o resultado da avaliação que eventos de capacitação você sugere para o avaliado dentro da linha comportamental:		
Observação:		
Avaliador: Avaliado: Setor: Data:		

**AUTO-AVALIAÇÃO**  
Fatores da Avaliação

CONHECIMENTO	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Nível de Conhecimento:</b> Possui os conhecimentos necessários para o desenvolvimento de suas atividades.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Gestão do Conhecimento:</b> Sugere novas práticas ou métodos em função de novos conhecimentos adquiridos, de forma a melhorar o seu desempenho por meio do aperfeiçoamento de suas competências.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Participação de eventos de capacitação:</b> participa de cursos ou treinamentos técnicos, comportamental ou gerencial quando oferecido pela instituição ou de interesse particular.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Efetividade do Processo:</b> Conclui os cursos iniciados.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Conhecimento dos métodos de trabalho:</b> Conhece os métodos, os sistemas e a legislação pertinente ou, as formas de execução de suas atividades, conforme as atribuições de sua área.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
Total:		
De acordo com o resultado da avaliação que eventos de capacitação você sugere para aquisição de novos conhecimentos:		
Observação:		
Avaliador: Avaliado: Setor: Data:		

## AUTO-AVALIAÇÃO

HABILIDADES	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Compreensão no trabalho:</b> Compreende as fases de seu trabalho e questões relacionadas.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Realização das tarefas:</b> Desenvolve suas atividades com segurança, agilidade e rapidez utilizando de forma racional os recursos materiais e financeiros.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Capacidade de comunicação:</b> É claro e objetivo no repasse e solicitação das informações necessárias à realização das atividades.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Preservação do Patrimônio:</b> Executa suas atividades utilizando os recursos de forma a preservar o patrimônio da SEFAZ.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Condições de trabalho:</b> Conta com os instrumentos necessários para execução das tarefas	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
Total:		
De acordo com o resultado da avaliação que cursos você sugere para o aperfeiçoamento ou desenvolvimento de novas habilidades:		
Observação:		
Avaliador: Avaliado: Setor: Data:		

### AUTO-AVALIAÇÃO

ATITUDES	CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO	TOTAL
<b>Assiduidade e pontualidade:</b> é pontual e assíduo no seu trabalho.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Compartilhamento de idéias:</b> Compartilha idéias e novas práticas entre si.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Aceitação:</b> Aceita sugestões de melhoria de suas atividades que possam impactar no resultado dos processos e atendimento de sua área.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Solidariedade:</b> É solidário, ajudando seus colegas de equipe no desenvolvimento de suas atividades, quando estes demonstram dificuldades.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
<b>Motivação:</b> Estimula seus colegas a melhorar o seu desempenho, por meio de participação em cursos, treinamentos ou, outros eventos que possam contribuir para o aperfeiçoamento de suas competências.	( ) Frequentemente	05
	( ) Quase sempre	04
	( ) Ocasionalmente	03
	( ) Raramente	02
	( ) Nunca	01
Total:		
De acordo com o resultado da avaliação que eventos de capacitação você sugere para o avaliado dentro da linha comportamental:		
Observação:		
Avaliador: Avaliado: Setor: Data:		

## **VIII - PLANO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DO SERVIDOR DA SECRETARIA DA FAZENDA (PLADI-SEFAZ).**

Este Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual do Servidor da Secretaria da Fazenda tem como objetivo a implementação de ações que possam contribuir para a redução de suas deficiências funcionais, e caso seja necessário, identificar uma nova área onde este apresente habilidades para desenvolver as atividades afins.

É importante enfatizar que, a implementação do presente plano é mais uma ferramenta para o desenvolvimento da Gestão por Competências nesta Secretaria, já caracterizada no Programa de Avaliação de Desempenho com foco em Competências do Servidor. E, o que difere este plano do Programa citado, é seu caráter especial, pois busca identificar os servidores com alto grau de dificuldades na execução de suas atividades, que apresentem sintomas de dependência química e dificuldades de interação e integração, dando a estes um tratamento especial, com a finalidade de readaptá-lo ao trabalho.

Para tanto, se faz necessário a sua regulamentação por meio de Portaria expedida pelo Secretário e, o seu desenvolvimento deverá seguir algumas etapas importantes para garantir o alcance de seu objetivo.

A primeira etapa consiste em um diagnóstico da situação atual do servidor, (ANEXO 1) de acordo com os itens abaixo:

1. Identificação e quantificação dos servidores com necessidade de acompanhamento, por unidade de lotação;
2. Informação do nível de escolaridade do servidor;
3. Identificação das atividades desenvolvidas pelo servidor e o grau de dificuldades encontradas por ele: alta, média, baixa;
4. Informação sobre o conhecimento ou não de informática (Windows: Word, Excel, Internet, correio eletrônico, SIP e SIAT);
5. Grau de complexidade das atividades: alta, média ou baixa;
6. Servidores que apresentem sintomas de alguma dependência química.

A segunda etapa corresponde à elaboração do plano de eventos de capacitação e qualificação do servidor, visando reduzir as dificuldades apresentadas no desempenho das suas atividades funcionais. Este plano será desenvolvido após a realização do diagnóstico, sugerido na primeira etapa.

A Execução do Plano de Capacitação ficará sob coordenação da Supervisão de Capacitação e Treinamento, acompanhada pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e de Administração de Pessoal e, ainda, pelo Superior imediato do Servidor.

Os responsáveis pelos eventos, no caso os instrutores, serão indicados pelos Gestores das Unidades de lotação do servidor, identificando na sua equipe os servidores

aptos a atuarem como instrutores. Em caso da impossibilidade dessa identificação, cabe a Supervisão de Capacitação e Treinamento a indicação destes instrutores.

Dependendo da necessidade, os eventos podem acontecer no local de lotação do servidor ou, na sede da SEFAZ, na Escola Fazendária.

Os servidores identificados com necessidade de acompanhamento especial deverão tomar conhecimento do processo de capacitação e de avaliação a que serão submetidos por meio de entrevista, sendo orientados a participarem do processo e esclarecidos sobre o objetivo principal que é contribuir para melhoria de seu desempenho e desenvolvimento profissional, ajudando-o a superar as dificuldades encontradas na operacionalização de suas atividades, melhorando conseqüentemente a qualidade dos serviços da Secretaria da Fazenda de modo geral.

Os eventos de capacitação ou, qualificação compreendem: treinamentos técnicos operacionais, gerenciais e comportamentais, bem como aconselhamento por equipe especializada e entrevistas.

A Terceira etapa de execução deste plano consistirá no acompanhamento e avaliação do desempenho do servidor por comissão própria presidida pelo seu Gestor imediato, após três meses da execução do Plano de Capacitação, por meio de instrumentos próprios. (ANEXO 2)

Dependendo do resultado do desempenho, o servidor poderá permanecer na sua lotação atual ou, passar por um novo processo de capacitação ou, ainda, ser removido para desempenhar atividades condizentes com sua capacidade técnica. Essa remoção pode ser interna (na mesma Unidade do Servidor) ou externa (outra Unidade da SEFAZ).

## **PROCEDIMENTOS PARA AVALIAÇÃO DO SERVIDOR**

Para a efetivação do processo de avaliação será formada uma comissão própria composta por três membros: o gestor imediato do servidor, como presidente, um servidor lotado no mesmo setor com desempenho satisfatório, que tenha facilidade de relacionamento e de imparcialidade no processo e, ainda, o instrutor dos eventos de capacitação da área de atuação do servidor.

Essa comissão, deverá se reunir e avaliar o servidor preenchendo formulário de avaliação atribuindo-lhe as notas equivalentes aos fatores de acordo com o consenso dos membros. Em caso de dissenso será considerada a vontade da maioria dos membros.

O Servidor avaliado tomará conhecimento do resultado de sua avaliação, por meio de entrevista e, assinará, juntamente, com seu Gestor documento de ciência de seu desempenho. Em caso de recusa pelo servidor em assinar o documento de ciência de sua avaliação, deverá ser feita observação no formulário, com assinatura de duas testemunhas (ANEXO 3).

Na entrevista o servidor será notificado sobre a sua possível remoção, conforme a Lei nº 13/94, arts. 36 e 37, para outro setor ou outra Unidade da SEFAZ, bem como sobre uma nova capacitação para desempenho de suas novas atividades e, no prazo de três meses será novamente avaliado o seu desempenho.

Em caso de permanência de deficiência no desempenho, sendo comprovada a falta de vontade ou incapacidade do servidor em melhorar o seu desempenho, cabe ao Comitê Gestor solicitar parecer da Procuradoria Geral do Estado, sobre o destino funcional deste servidor.

## **PAPÉIS QUE CADA ORGÃO/PESSOAS ENVOLVIDAS DEVERÃO DESEMPENHAR DURANTE O PROCESSO DE EXECUÇÃO DESTE PLANO**

- **Gerência de Gestão de Pessoas**, através das Coordenações de Desenvolvimento de Pessoas e de Administração de Pessoal e da Supervisão de Capacitação e Treinamento:

- Sensibilizar os gestores para acolhimento dos servidores remanejados de sua lotação anterior e indicados para área que tenham atividades condizentes com sua capacidade técnica;
- Acompanhar o desempenho do servidor removido por meio de contato com seu novo gestor e, com o próprio servidor;
- Viabilizar a realização dos eventos de capacitação.

### **- Gestor Imediato.**

- Acompanhar sistematicamente o desempenho do servidor;
- Realizar encontros e entrevistas sempre que necessário para dirimir as dúvidas do servidor em relação a operacionalização de suas atividades como também reduzir os conflitos de relacionamentos interpessoal;
- Avaliar o desempenho do servidor, dentro do prazo determinado em portaria, conforme formulário;
- Dar conhecimento ao servidor sobre o resultado de sua avaliação para que este possa se manifestar em relação ao resultado;
- Caso o avaliado conteste o resultado de sua avaliação estas poderão, ser aceitas ou não, dependendo do consenso da maioria dos membros da Comissão;
- Encaminhar para Coordenação de Administração de Pessoal o resultado da avaliação do desempenho do servidor com as possíveis observações feitas por este.

### **- Comissão de Avaliação**

- Avaliar o desempenho do servidor adotando procedimento ético e imparcial;
- Discutir exaustivamente sobre os fatores de avaliação do servidor, em função do seu resultado, para evitar erros sobre os conceitos atribuídos;
- Preencher corretamente o formulário de avaliação com as devidas assinaturas.

## (ANEXO 1)

**DADOS DO SERVIDOR**

<b>NOME</b>				
<b>MATRÍCULA:</b>		<b>CARGO:</b>		<b>UNIDADE/LOTAÇÃO:</b>
<b>ESCOLARIDADE</b>				
<b>ENSINO FUNDAMENTAL</b>	<b>ENSINO MÉDIO</b>	<b>ENSINO SUPERIOR</b>		<b>PÓS-GARUAÇÃO</b>
Incompleto ( ) Completo ( )	Incompleto ( ) Completo ( )	Incompleto ( ) Completo ( )		Incompleto ( ) Completo ( )
<b>CONHECIMENTO EM INFORMÁTICA</b>				
<b>WORD ( )</b>	<b>EXCEL ( )</b>	<b>E-MAIL ( )</b>	<b>SIAT ( ) SIP ( )</b>	<b>NENHUM ( )</b>
<b>GRAU DE COMPLEXIDADE DAS ATIVIDADES</b>				
<b>ALTA ( )</b>	<b>MÉDIA ( )</b>		<b>BAIXA ( )</b>	
<b>GRAU DE DIFICULDADES DE DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES</b>				
<b>ALTA ( )</b>	<b>MÉDIA ( )</b>		<b>BAIXA ( )</b>	
<b>SINTOMAS DE ALGUMA DEPENDENCIA QUIMICA</b>				
<b>SIM ( )</b>	<b>NÃO ( )</b>		<b>TOTAL DE SERVIDORES ( )</b>	
<b>PARTICIPAÇÃO EM CURSOS/TREINAMENTOS E OUTROS</b>				
<b>SIM ( )</b>			<b>NÃO ( )</b>	

---

 Gestor (a) responsável

---

 Assinatura do servidor

## (ANEXO 2)

<b>AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</b>			
<b>GRAU DE FREQUENCIA</b>			
<b>4 - SEMPRE</b>	<b>3 - QUASE SEMPRE</b>	<b>2 - OCASIONALMENTE</b>	<b>1 - RARAMENTE</b>
<b>FATORES DE AVALIAÇÃO</b>			
<b>1. Iniciativa</b>			
a) Percebe possíveis problemas em suas atividades e comunica aos responsáveis pela solução.			
b) Compreende os problemas relativos às suas atividades em cada uma de suas partes e sabe resolvê-las.			
c) Possui postura ativa no trabalho, acrescentando novos conhecimentos e inovações em suas atividades.			
d) Atende a solicitação de participação nos eventos de capacitação.			
<b>2. Responsabilidade, Disciplina e Assiduidade</b>			
a) Elimina obstáculos que dificultem o cumprimento de obrigações assumidas.			
b) Executa suas atividades, aplicando procedimentos adequados ao bom funcionamento da sua unidade de trabalho.			
c) Comparece com regularidade e prontidão ao local de trabalho, cumprindo o horário preestabelecido para sua jornada diária de trabalho.			
d) Cumpre as atribuições e as responsabilidades definidas juntamente com o Gestor imediato.			
<b>3. Produtividade</b>			
a) Cumpre suas metas de trabalho, removendo obstáculos em seu nível de competência.			
b) Busca constantemente melhorar os resultados do seu trabalho.			
c) Executa suas atividades em consonância com as prioridades estabelecidas para a área de atuação.			
c) Apresenta capacidade técnica para desenvolver as tarefas			
<b>4. Teste Escrito</b>			
a) Obteve resultado positivo na aplicação do teste escrito			

**Observação:** Este último fator somente entrará como critério avaliativo no primeiro mês da execução do processo de avaliação, após o período de capacitação do servidor. A nota mínima considerada para resultado positivo é 07 (sete).

---

Gestor (a) responsável

---

Assinatura do servidor

## (ANEXO 3)

<b>RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
<b>PONTUAÇÃO TOTAL:</b>	
<b>CAPACITAÇÃO/ADEQUAÇÃO FUNCIONAL</b>	
SUGERE NOVA AÇÃO DE CAPACITAÇÃO:	SIM ( ) NÃO ( )
SUGERE MUDANÇA DE ATIVIDADE FUNCIONAL:	SIM ( ) NÃO ( )
SUGERE MUDANÇA DE UNIDADE/LOTAÇÃO:	SIM ( ) NÃO ( )
<b>OBSERVAÇÕES</b>	
<b>ATESTAÇÃO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL</b>	
Concordo com o resultado da avaliação.	Discordo com o resultado da avaliação.
Data: ____/____/____	Data: ____/____/____
_____	_____
Gestor (a) avaliador (a)	Servidor (a) avaliado (a)
_____	_____
Servidor (a) avaliado (a)	Testemunha 1
	_____
	Testemunha 2

**(ANEXO 4)****DECLARAÇÃO**

Eu \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ servidor desta Secretaria da  
Fazenda, lotado na \_\_\_\_\_ declaro que tomei  
conhecimento do resultado da avaliação do meu desempenho e das capacitações  
oferecidas visando a minha qualificação funcional.

Declaro ainda, que me recusei a participar dos cursos e treinamentos que me  
foram ofertados.

Local e data: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do servidor

## **IX-PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL DA SEFAZ/PI**

### **I - JUSTIFICATIVA DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Devido às constantes alterações nas rotinas de trabalho o servidor passa a ser cada vez mais exigido no desempenho de suas funções. Sendo assim a Secretaria da Fazenda preocupada com a excelência na qualidade da prestação de serviços na área de Administração Tributária e Financeira, vem dedicando especial atenção às ações voltadas para capacitação técnica, gerencial e comportamental de seus servidores.

Nesse sentido, o presente Programa de Treinamento e Desenvolvimento tem como objetivo principal a execução da atividade de “Capacitação dos Servidores da Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí”, oferecendo a todos, Cursos e Treinamentos nas áreas afetadas, e que interfiram de forma direta no desenvolvimento de suas atividades e conseqüentemente na melhoria da qualidade do trabalho.

Vale mencionar outro fator importante, para a justificativa da elaboração de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento no âmbito desta Secretaria da Fazenda, é o processo de implantação da Gestão por Competência, que visa o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências técnicas, gerenciais e comportamentais do servidor, tendo como critérios norteadores a tríade: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Em face desse contexto, caracteriza-se como de extrema importância, o planejamento de uma das políticas mais complexas e necessárias da gestão de pessoas, o Programa de Treinamento e Desenvolvimento.

### **II - OBJETIVOS**

Treinar e desenvolver as competências dos servidores fazendários em consonância com o Modelo de Gestão e Perfil Institucional da Organização, com base na legislação pertinente e nas políticas e diretrizes da Secretaria da Fazenda;

Propiciar ao servidor fazendário oportunidade de desenvolver suas competências técnicas, gerenciais e comportamentais, visando melhorar o desempenho no trabalho e a conscientização de seu papel como servidor público e cidadão.

### **III - PROCEDIMENTOS DE EXECUÇÃO DO PROGRAMA**

Os eventos de capacitação serão planejados e executados, mediante o resultado da avaliação de desempenho com foco em competências, que dará origem a elaboração da trilha de capacitação, bem como as demandas das áreas desta Secretaria da Fazenda. Assim discriminadas:

- I – Treinamento Técnico;
- II – Treinamento na área de Tecnologia da Informação;
- III - desenvolvimento gerencial/organizacional;
- IV- Treinamento comportamental
- V – CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

#### **Treinamento Técnico**

Entende-se como Treinamento Técnico ações voltadas para melhoria do desenvolvimento profissional do servidor no desempenho de suas atribuições. Sendo assim é um processo de assimilação em curto prazo está ligada diretamente a execução de tarefas e rotinas.

### **Treinamento na área de Tecnologia da Informação**

O Treinamento na área de Tecnologia da Informação compreende as ações de Capacitação voltadas para formação e desenvolvimento em serviço direcionado aos profissionais da área das tecnologias da informação e conhecimento.

A SEFAZ-PI utiliza uma série de softwares Microsoft em seu parque computacional, adquirindo constantemente novas licenças e atualizações. Em virtude disso, faz-se necessário capacitar os profissionais envolvidos na instalação, manutenção e operação dessas ferramentas.

A partir dos novos conhecimentos torna-se possível tirar o máximo de proveito dos softwares adquiridos, de modo a garantir mais disponibilidade, segurança e, conseqüentemente, mais qualidade nos serviços prestados aos usuários internos (servidores) e externos (outros órgãos e contribuintes).

### **Desenvolvimento Gerencial/Organizacional**

A compreensão que se tem sobre o processo de desenvolvimento Gerencial é de ações de capacitação voltadas para ampliação e consolidação do papel do Gestor em relação às demandas e desafios da organização, bem da preparação do corpo funcional visando capacita-lo para funções gerenciais futuras e mais complexas.

### **Curso de Especialização Lato-Sensu**

Os cursos de Pós-graduação Lato-Sensu, oferecidos aos servidores, por esta Secretaria da Fazenda, estão respaldado na Resolução Nº 1, de 3 de abril de 2001/MEC, que *estabelece as normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação*

Os cursos lato sensu deverão ser oferecidos por escolas de renome valorizadas pelo mercado de trabalho, com carga horarias definidas e mediante processo licitatório.

A modalidade, metodologia e carga horária dos eventos de capacitação serão estabelecidas, conforme a natureza, definidas na trilha de capacitação.

## **IV – RESPONSABILIDADE**

### **4.1 DO CORPO DISCENTE**

O Corpo Discente é constituído pelos Servidores da Secretaria da Fazenda e agentes públicos que estejam a serviço da SEFAZ inscritos e frequentes aos eventos de capacitação da SEFAZ.

#### **4.1.1 São Direitos dos cursistas**

- a) Receber material de apoio, informações e esclarecimentos necessários ao adequado desempenho de suas atividades no evento;

- b) Utilizar as instalações e equipamentos escolares de acordo com as normas de uso estabelecidos pela Supervisão de Capacitação e Treinamento;
- c) Receber o certificado de aproveitamento ao final do evento, quando cumpridas as exigências contidas neste Programa;
- d) Receber vale transporte quando o evento for realizado fora do horário de expediente do servidor;
- e) Receber diárias e deslocamento para participação em eventos nos municípios do Estado ou em outra unidade da federação.

#### **4.1.2 São Deveres do cursistas**

- a) Cumprir com as normas estabelecidas e outras que vierem a ser expedidas pela SEFAZ.
- b) Comparecer pontualmente às aulas e todas as atividades programadas;
- c) Zelar pela conservação dos bens móveis e imóveis dos locais de realização do evento, observando as normas de utilização de suas dependências;
- d) Informar prontamente à coordenação do evento qualquer alteração nos dados da Ficha de Inscrição;
- e) Justificar a coordenação de cada atividade de capacitação no prazo Máximo de 05 (cinco) dias as desistências.
- f) Preencher a ficha de inscrição e assinar o Termo de compromisso antes de iniciar o curso. (redação de acordo com Portaria GSF Nº 504/2011 )

### **4. 2 DO CORPO DOCENTE E TÉCNICO**

#### **4.2.1 São Direitos dos DOCENTES**

- a) Planejar em conjunto com a Supervisão de Capacitação e Treinamento as ações a serem desenvolvidas nos eventos de capacitação;
- b) Mediar às comunicações entre alunos e a coordenação do evento, se necessárias;
- c) Receber a título de incentivo adicional de magistério por hora-aula (redação de acordo com Lei 5.543/2006 Art. 11)

#### **4.2.2 São Deveres dos DOCENTES**

- a) Orientar os alunos quanto à realização de todas as atividades de capacitação;
- b) Encaminhar problemas administrativos para Supervisão de Capacitação e Treinamento;
- c) Entregar a coordenação do curso com antecedência de 15 (quinze) dias todos os materiais necessários a realização do evento;
- d) Aplicar a avaliação com todos os alunos presentes no evento;
- e) Disponibilizar a Supervisão de Capacitação e Treinamento todas as informações necessárias à elaboração do Relatório Final;

## V – FREQUENCIA

A frequência é obrigatória, sendo apurada em cada aula ou atividade.

A frequência mínima exigida em cada disciplina é de 75% (Setenta e cinco por cento).

Caso o servidor não atinja a carga horária mínima sem motivo justo e legal, implicará o ressarcimento na forma prevista na Lei Complementar N° 13/94 de 03/01/1994, art. 42, 2°. **(O vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens de caráter permanente, é irredutível. Mediante autorização do servidor, poderá haver consignação em folha de pagamento a favor de terceiros, a critério da administração e com reposição de custos, salvo quanto aos recolhimentos sindicais e associações representativas de classe).**

A assinatura da frequência implica compromisso de permanência em classe durante toda a duração da aula ou atividade programada.

A frequência do aluno será aferida e divulgada pela Supervisão de Capacitação e Treinamento.

Todas as faltas, legalmente amparadas, devem ser obrigatoriamente justificadas junto a Supervisão de Capacitação e Treinamento, no prazo máximo de 02 (dois) dias úteis a contar de sua ocorrência.

## VI - DOS RECURSOS MATERIAIS

Visando dar continuidade aos elementos propostos, buscou-se fixar os valores com base nos seguintes dados:

### 4.1 GASTOS COM PESSOAL

São gastos ligados diretamente a todos os profissionais envolvidos na elaboração, organização, preparação, execução e avaliação de cada etapa executada.

TIPOS DE ATIVIDADE	Referencia p/ Execução	VALOR UNITÁRIO
01- MINISTRANTE – Nível Médio (da SEFAZ)	Hora	20,00
02- MINISTRANTE – Graduação (da SEFAZ)	Hora	25,00
03-MINISTRANTE– Especialização (da SEFAZ)	Hora	40,00
04-MINISTRANTE – Mestrado (da SEFAZ)	Hora	50,00
04-MINISTRANTE – Doutorado (da SEFAZ)	Hora	60,00

Os valores acima discriminados são passivos de alteração, conforme decisão legal.

## VII – DISPOSIÇÕES GERAIS

Considera-se, Gastos com Serviços, os valores consignados relativos aos gastos com deslocamento dos ministrantes e equipe de apoio, para os municípios indicados nos projetos.

Cabe à Supervisão de Capacitação e Treinamento articular e manter intercâmbio de informações e troca de experiências com organizações que trabalham na área de capacitação.

Os valores dos Investimentos a serem aplicados no Programa de Treinamento e Desenvolvimento do Servidor da SEFAZ/PI, na oferta de cursos, treinamentos, seminários, workshops, congressos e demais eventos, serão autorizados pelo Secretário da Fazenda.

## **X - PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA**

### **1-CARACTERIZAÇÃO**

A sociedade percebe que a Qualidade de Vida e a Saúde são ativos importantes, envolvendo dimensões física, intelectual, emocional, profissional, espiritual e social. Práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional dos empregados e na saúde financeira das empresas. Baixa motivação falta de atenção, diminuição de produtividade e alta rotatividade criam uma energia negativa que repercute na família e na sociedade.

O propósito de um programa de Qualidade de Vida ou Promoção de Saúde nas Organizações é encorajar e apoiar hábitos e estilos de vida que promovam saúde e bem estar entre todos os funcionários e famílias durante toda a sua vida profissional.

A Secretaria da Fazenda com o objetivo de obter a melhoria dos processos e serviços prestados a sociedade, e, conseqüentemente, a melhoria da imagem corporativa e das relações humanas, apresenta o Programa de Qualidade de Vida do Servidor Fazendário, com ações sistemáticas que visam contribuir significativamente com a integração e envolvimento de todo o seu corpo funcional, no sentido de possibilitar o desenvolvimento de sua missão institucional que consiste em: promover, com alto desempenho, as atividades de tributação, fiscalização e arrecadação, bem como a gestão da política financeira e contábil do Estado, primando pela excelência no atendimento e contribuindo para a elevação da consciência fiscal e do desenvolvimento do Piauí, e de princípios, como: desenvolvimento e valorização dos servidores, estímulo ao trabalho em equipe e outros, apresentados no Planejamento Estratégico 2012/2015.

#### **1.1- JUSTIFICATIVA**

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho objetivam criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. Esses programas constituem uma das mais eficazes formas de obtenção do comprometimento das pessoas, uma vez que favorecem o envolvimento dos servidores nas decisões que influenciam suas áreas de trabalho dentro da instituição, passando a ser um meio de alcançar o engrandecimento do local de trabalho e obtenção de maior produtividade e qualidade de seu resultado.

Segundo a Organização Mundial da Saúde, Qualidade de Vida é formada por um conjunto de percepções individuais de vida no contexto dos sistemas de cultura e de valores em que vivem, e em relação a suas metas, expectativas, padrões e preocupações.

A Qualidade de Vida no Trabalho é definida numa perspectiva ampla, implica em oportunidade de crescimento profissional, integração social no ambiente do trabalho, valorização da cidadania, envolvendo aspectos multidisciplinares, multifatoriais e de interação

De acordo com Chiavenato:

A qualidade de vida no trabalho representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização. Os fatores envolvidos com a qualidade de vida no trabalho são: a satisfação com o trabalho executado; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; o salário recebido; os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro do grupo e de organização; o ambiente psicológico e físico do trabalho; a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar. (1999, p.391).

Na Secretaria da Fazenda a preocupação com a qualidade de vida é considerada de vital importância para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, bem como, com o desenvolvimento eficaz da instituição.

Dessa forma o Programa de Qualidade de Vida da SEFAZ visa possibilitar a melhoria da qualidade de vida pessoal e no trabalho, através das seguintes ações:

- O Aconselhamento e o Acompanhamento Psicossocial - visa promover o equilíbrio emocional aos servidores que necessitam de atendimento especializado;
- Confraternização Através da Palavra – oferece a oportunidade de confraternização entre os servidores e fortalece os laços de amizade;
- Coral - despertar no servidor fazendário o gosto pela arte de cantar, bem como descoberta de novos talentos;
- Ginástica Laboral - exercita e descontra o corpo e a mente, propiciando um momento de integração e terapia;
- Projeto Pré-aposentadoria – prepara emocionalmente os servidores que já contemplam as regras de aposentadoria;
- SEFAZ Amigo - sensibiliza os servidores da Secretaria da Fazenda sobre os efeitos negativos do uso do álcool e substâncias similares no âmbito pessoal e profissional, promovendo a aquisição de habilidade de enfrentamento e autocontrole dos servidores que convivem com esse problema;
- SEFAZ Criança - promove a Integração entre os servidores e os seus filhos, através das atividades educativas;
- SEFAZ em Junho - promove a valorização da cultura piauiense, proporcionando um bom relacionamento interpessoal e a integração entre os servidores;
- Seminários de Integração nas Agências Regionais - oportuniza momentos de integração entre os servidores lotados nas agências regionais, promovendo atividades relacionadas à qualidade de vida dos servidores e o;

- Viva bem - promove atividades que fortalecem a auto-estima do servidor a fim de melhorar as relações interpessoais e o espírito de equipe.

Tais ações contribuem com a mudança de hábitos e o desenvolvimento humano nas dimensões física, psicológica, sociológica, espiritual, intelectual e profissional da vida do servidor, além de proporcionar a melhoria da qualidade de vida e o fortalecimento da auto-estima e a interação entre os servidores fazendários, mediante atividades programadas, tendo como foco as temáticas que despertam maior interesse no cotidiano dos mesmos.

Dessa forma pretende-se alcançar os seguintes resultados: aumentar os níveis de satisfação e saúde do servidor; melhorar o clima organizacional (ambiente, relações e ações saudáveis); afetar beneficentemente no processo de formação e desenvolvimento humano, agregando competências (capacidade e atributos); influenciar na diminuição da pressão no trabalho e do distresse individual e organizacional (menor absenteísmo/rotatividade; menor número de acidentes) e melhorar a capacidade de desempenho das atividades do dia-a-dia (maior produtividade).

## **1.2- METODOLOGIA**

O programa será executado por uma equipe multiprofissional formada por: assistente social, psicólogos, educadores físicos e demais profissionais oriundos das instituições parceiras e atenderão as demandas emergenciais, atuando diretamente com o servidor e sua família.

Serão realizadas atividades como: aconselhamento; oficinas; grupos temáticos; palestras e visitas domiciliares. As abordagens e intervenções técnicas proporcionarão: treinamento de habilidades profissionais; amenização dos conflitos entre servidores e eficácia no clima organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano apresentado contempla as principais políticas e práticas da Gestão de Pessoas aplicadas por organizações em seus diversos segmentos, com intuito de proporcionar aos seus colaboradores as condições necessárias ao desenvolvimento de suas atividades funcionais, através de procedimentos éticos e responsáveis buscando o alcance de seus objetivos individuais, bem como dos objetivos organizacionais.

Nesse contexto, torna-se necessário planejamento de ações que visem estimular os servidores desta SEFAZ a participarem, de forma comprometida de todas as políticas sugeridas neste Plano que proporcionarão o aperfeiçoamento de suas competências, que impactarão diretamente no seu desempenho profissional. Outro ponto extremamente importante é o conhecimento por todos os servidores da missão da SEFAZ e de seus principais objetivos, para que estes possam compreender a importância e o significado do seu trabalho para a vivência dessa missão.

Assim, espera-se que o presente Plano contribua de forma efetiva para a excelência da prestação de serviço por esta SEFAZ à sociedade, cumprindo a sua responsabilidade de assegurar os recursos financeiros necessários para o desenvolvimento das políticas públicas, que tem como objetivo a melhoria da qualidade de vida do cidadão piauiense.

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA**  
**ANEXO I - ORÇAMENTO ANUAL DAS AÇÕES DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA**

**2- ORÇAMENTO ANUAL DAS AÇÕES DO PROGRAMA DE QVT**

**SEDE, POSTOS FISCAIS DE TERESINA E GERÊNCIA REGIONAL DE ATENDIMENTO**

<b>NOME DO PROJETO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESPECIALIZAÇÃO</b>	<b>Valor Unit.</b>	<b>VALORES BASEADOS NO MERCADO ATUAL</b>	<b>Periodo de Realização</b>	<b>Quantidade de Eventos no ano</b>	<b>TOTAL</b>
CONFRATERNIZAÇÃO ATRAVÉS DA PALAVRA	Oportunizar confraternização entre os servidores e fortalecer vínculos de amizade.	Padre	100,00	R\$ 100,00	Pascóia	5	<b>R\$ 8.700,00</b>
		Músicos	70,00	R\$ 70,00	Mães		
		Flores	80,00	R\$ 80,00	Pais		
		Decoração	50,00	R\$ 50,00	Servidor Público		
		Lanche para 100 pessoas	14,40	R\$ 1.440,00	Natal		
		<b>Total</b>	314,40	R\$ 1.740,00			
GINÁSTICA LABORAL	Proporcionar um momento de integração e terapia aos servidores, bem como, cuidados essenciais com a saúde.	Material esportivo - Bolas relaxantes(20)	2,00	R\$ 40,00	Anual	10	<b>R\$ 4580,00</b> A Quantidade de Eventos da Sede não altera o valor anual
		Material esportivo -Ligas de borracha(50m)	2,00	R\$ 100,00			
		Materiais para massagem e relaxamento - Colchonetes(20)	22,00	R\$ 440,00			
		Diárias 20. "2 por Gerat"	120,00	R\$ 2.400,00			
		Motorista 20 viagens. "2 diárias por viagem"	80,00	R\$ 1.600,00			
		Eventos da Sede	...	...			
					48		

		<b>Total</b>	226,00	4580,00			
GRUPO VOCAL	Despertar no servidor o gosto pelo cantar, proporcionando um momento de maior interação entre os mesmos, bem como, descobrir novos talentos.	Regente		R\$ 830,00	Semanal	48	R\$ 2.230 X 12 = <b>R\$ 26.760,00</b> A Quantidade de encontros não altera o valor anual
		Componentes (14)	100,00	R\$ 1.400,00			
		<b>Total</b>	100,00	R\$ 2.230,00			
SEFAZ CRIANÇA	Promover integração entre os servidores e seus filhos por meio de atividades educativas e lúdicas.	<i>Materiais lúdicos e pedagógicos:</i>			Outubro	1	<b>R\$ 1705,10</b>
		Massa de modelar (5 caixas)	1,80	R\$ 5,80			
		Lápis coloridos (5 caixas)	2,38	R\$ 11,90			
		Pega Vareta (10)	2,40	R\$ 24,00			
		Dominó (5)	2,20	R\$ 11,00			
		Pula corda (20)	5,00	R\$ 100,00			
		Bambolê (20)	3,62	R\$ 72,40			
		Bolas (20)	2,00	R\$ 40,00			
		Lanche (Coffe break para 100 pessoas)	14,40	R\$ 1440,00			
		<b>Total</b>	33,80	1705,1			
SEFAZ EM JUNHO	Visa valorizar a cultura piauiense proporcionando um bom relacionamento interpessoal e integração entre os servidores.	Cartaz com temática junina (4)	6,00	R\$ 24,00	Junho	1	<b>R\$ 570,00</b>
		Bandeirinha (10 sacos)	8,00	R\$ 80,00			
		Chapéu de palha (6)	8,00	R\$ 48,00			
		Material Temático de EVA	-	R\$ 200,00			
		Material Artesanal	-	R\$ 200,00			
		Fogueira junina (1)	18,00	R\$ 18,00			
		<b>Total</b>	40,00	R\$ 570,00			
VIVA BEM	Promover atividades que	Palestrante (1)	2000,00	R\$ 2.000,00	Anual	1	<b>R\$ 3.540,00</b>

	fortaleçam a autoestima e bem estar do servidor, afim de melhorar as relações interpessoais e o espírito de equipe.	Lanche (Coffe break para 100 pessoas)	14,40	R\$ 1.440,00			
		Material didático (Folder)	100,00	R\$ 100,00			
		<b>Total</b>	2114,40	R\$ 3.540,00			
SEFAZ AMIGO	Sensibilizar os servidores dos efeitos negativos da ingestão de substâncias químicas no âmbito pessoal e profissional promovendo aquisição de habilidades de enfrentamento e autocontrole dos servidores que convivem com esse problema.	Palestrante (1)		R\$ 2.000,00	Semanal	48	<b>R\$ 2.324,00</b> A Quantidade de Eventos da Sede não altera o valor anual
		Papel Cartão (04)	32,00	R\$ 128,00			
		Papel Colorido A4 (04)	5,00	R\$ 20,00			
		Pincel (04 Caixas)	27,00	R\$ 108,00			
		Caneta (02 caixas)	24,00	R\$ 48,00			
		<b>Total</b>	4890,40	R\$ 2.324,00			
SEMINÁRIOS DE INTEGRAÇÃO NAS AGÊNCIAS REGIONAIS	Oportunizar maior integração entre os servidores lotados nas gerências regionais, promovendo atividades relacionadas a qualidade de vida dos mesmos	Diárias 20. "2 por Gerat"	R\$ 120,00	2.400,00	Anual (Um por Gerência Regional)	10	<b>R\$ 4.000,00</b>
		Motorista 20 viagens. "2 diárias por viagem"	R\$ 80,00	1.600,00			
		<b>Total</b>	R\$ 200,00	R\$ 4.000,00			
				<b>VALOR TOTAL DOS PROJETOS</b>			<b>R\$ 52.179,10</b>
<b>VALOR TOTAL DOS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS durante o ano (1 Psicólogo, 1 Nutricionista, 1 Assistente Social, 1 Educador Físico, 1 Estagiário)</b>							<b>R\$ 96.234,36</b>
				<b>TOTAL GERAL</b>			<b>R\$ 148.413,46</b>
<b>OS VALORES ACIMA ESTABELECIDOS SÃO BASEADOS EM PESQUISAS DE MERCADO RECENTE, PODENDO SER ALTERADOS DE ACORDO COM O PERÍODO QUE VENHAM A SER UTILIZADOS.</b>							

