



PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

PUBLICADO NO DOM N.º 02  
DE 27 / 10 / 2009

PORTARIA N.º **2.027**

*Aprova o Manual do Programa de Gestão por Resultados da Secretaria Municipal de Recursos Humanos.*

O SECRETÁRIO MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS, no uso da competência que lhe foi delegada, em conformidade com o artigo 15, do Decreto n.º 1.330/2009,

RESOLVE:

Art. 1.º Fica aprovado o Manual do Programa de Gestão por Resultados da Secretaria Municipal de Recursos Humanos, instituído pelo Decreto n.º 1.330/2009, em anexo, parte integrante desta portaria.

Art. 2.º Esta portaria entra em vigor a partir de 1.º de outubro do corrente.

Gabinete da Secretaria Municipal de Recursos Humanos, em 20 de outubro de 2009.

Paulo Afonso Schmidt  
**Secretário Municipal**



---

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

MANUAL

PROGRAMA de GESTÃO por RESULTADOS

CURITIBA  
OUTUBRO / 2009



---

*Secretaria Municipal de Recursos Humanos*



Secretário Municipal de Recursos Humanos

**Paulo Afonso Schmidt**

Superintendente

**Luiza Naome Suguimati**

Diretora de Departamento de Desenvolvimento de Políticas de Pessoas

**Solange Busnardo Mattiello**

Elaboração

**Silvia Amélia Jarenco Cherubin**

**Mônica Barcellos de Souza**

Colaboradores

**Simone Camargo**

**Suzana Valente Teixeira**

**SMRRH**



---

APRESENTAÇÃO.....	4
PROGRAMA DE GESTÃO POR RESULTADOS.....	5
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	6
DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	7
AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INDIVIDUAL.....	8
AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INSTITUCIONAL.....	10
ETAPAS DO CICLO DE AVALIAÇÃO.....	11
COMPOSIÇÃO DO RESULTADO DE DESEMPENHO.....	14
TABELA DE ASCENSÃO FINANCEIRA.....	15
PARÂMETROS PARA INDICAÇÃO DE MÉRITO.....	16
PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO.....	18
PARTICIPANTES.....	19
FORMA DE PAGAMENTO .....	20
FATORES EXCLUDENTES.....	21
ANEXOS.....	22

**S M R H**

## APRESENTAÇÃO

A Secretaria Municipal de Recursos Humanos “SMRH”, Órgão da Administração Direta da Prefeitura Municipal de Curitiba “PMC”, é a responsável pela definição, planejamento e execução das políticas para Gestão de Pessoas voltadas aos servidores da PMC.

No contexto atual a área de Recursos Humanos passou a ter um papel mais estratégico, sendo de fundamental importância para adequar a realidade pública aos novos paradigmas administrativos de eficiência, eficácia e efetividade (baixos custos, rapidez e bons serviços).

Ocorreram alterações nas relações entre indivíduos e organizações, onde as pessoas passam a ser reconhecidas como parceiros capazes de trazer a excelência à organização. As formas tradicionais de avaliação não atendem mais aos desafios atuais. Hoje é preciso ir muito além do que utilizar a remuneração variável apenas para recompensar pessoas, é um fator a ser considerado no processo estratégico.

A busca por melhorias na formulação de um programa de produtividade evidencia a sintonia da SMRH com sua missão que é:

“Atuar em parceria com os Órgãos da Administração Pública Municipal, no desenvolvimento de um quadro de servidores públicos adequado à prestação de serviços de excelência e no processo de gestão de pessoas, para que haja a valorização, satisfação e comprometimento do servidor.”

Almejamos que o desempenho de cada servidor esteja totalmente alinhado com a estratégia da SMRH, que concentra suas ações em 9 produtos estabelecidos no plano de Ação da SMRH 2009-2010.

Este Manual de Avaliação apresenta normas e procedimentos para a implementação da sistemática de avaliação de desempenho do Programa Gestão por Resultados na SMRH, visando alinhar as equipes a essa nova realidade e a busca pela melhoria contínua.

É neste contexto, que apresentamos uma política de remuneração por resultados para todos os servidores da SMRH, buscando uma gestão eficaz, efetiva e eficiente.



## PROGRAMA DE GESTÃO POR RESULTADOS

O Programa Gestão por Resultados integra a Política de Remuneração Estratégica da Prefeitura Municipal de Curitiba.

Faz parte da política de Gestão de Pessoas da Prefeitura proporcionar uma remuneração diferenciada àqueles servidores que buscam a valorização profissional, agregando resultados positivos ao desempenho global da Administração Municipal de Curitiba.

O Programa Gestão por Resultados é um processo contínuo de acompanhamento do desempenho dos servidores, sob ponto de vista individual, considerando os objetivos:

- Proporcionar ao servidor a análise de seu desempenho e crescimento profissional;
- Identificar potenciais, otimizando o aproveitamento e desenvolvimento profissional;
- Propiciar o trabalho em equipe e a troca de conhecimentos;
- Estimular o comprometimento com o planejamento estratégico da SMRH;
- Fixar a remuneração variável como um dos fatores motivacionais de auto-realização profissional.

Em relação aos resultados institucionais, o Programa Gestão por Resultados fornece informações importantes para processo decisório e para a melhoria do gerenciamento dos serviços na SMRH. Este programa sob o ponto de vista institucional tem como objetivos:

- Aperfeiçoar a prestação de serviços externos e internos;
- Melhorar o clima organizacional;
- Instituir novas práticas na Gestão de Pessoas;
- Otimizar os processos de Gestão de Pessoas;
- Focar as ações nos Resultados voltados ao alcance dos objetivos estratégicos da SMRH, atrelados ao Contrato de Gestão;
- Estabelecer a prática de avaliação dos Resultados, bem como, a forma de divulgação dos mesmos.

Por se tratar de um processo, o Programa Gestão por Resultados permitirá uma avaliação contínua que apontará os pontos fortes e pontos a serem aprimorados, valorizando as potencialidades, e mostrando as ações que devem ser implementadas, para superar as dificuldades.

# SMRH

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Avaliar o desempenho é uma técnica de gestão necessária para a melhoria contínua das atividades de uma organização e o alcance de resultados efetivos. É uma ferramenta indispensável dentro do contexto organizacional nas instituições públicas e privadas e se consolida como um instrumento de acompanhamento das ações e do comportamento institucional, principalmente nas organizações que atuam na esfera pública, que tem o dever de apresentar à sociedade os produtos e resultados de suas ações.

Nesse sentido, a avaliação possui, estrategicamente, relevância na finalidade de acompanhar o desenvolvimento das ações, abrangendo o contexto onde se dão as relações de trabalho e a prestação de serviços, não se restringindo à performance individual.

Considerando que os fatores de desempenho constantes nos instrumentais devem estar alinhados às diretrizes institucionais e aos indicadores de desempenho, os mesmos deverão ser analisados periodicamente na esfera individual e da equipe, permitindo que os sistemas de recompensa sejam mais justos e efetivos, podendo gerar efeitos positivos na motivação das pessoas.

Deve-se considerar que a implementação desta sistemática envolve uma mudança gradativa, cultural e organizacional e que o sucesso deste modelo depende do grau de envolvimento e comprometimento de cada um dos servidores com o seu trabalho.

SMR RH



## DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No Programa Gestão por Resultados a Avaliação de Desempenho será composta pelas Dimensões Individual e Institucional, envolvendo servidores, gestores, equipes de trabalho e clientes, possibilitando uma leitura diferenciada e integrada de cada aspecto avaliado.

1- A **Dimensão individual** é composta pelas avaliações:

- a. Avaliação Gerencial – para os servidores que tem equipes sob sua responsabilidade;
- b. Avaliação Funcional – para os servidores que não possuem equipes sob sua responsabilidade.
- c. Avaliação do Plano de Ação – metas e resultados pactuados em cada unidade da SMRH.

2- A **Dimensão institucional** é composta por:

- a. Contrato de Gestão da SMRH – contratualização das metas e dos resultados pactuados entre o Secretário da SMRH e o Prefeito;
- b. Contrato de Gestão por unidade da SMRH – contratualização das metas e dos resultados pactuados com os gestores de cada unidade e o Secretário da SMRH;
- c. Pesquisa de Satisfação dos Clientes de cada unidade da SMRH - satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado;
- d. Certificação ISO 9001/2008 - consistirá na continuidade e ampliação do escopo de certificação da SMRH, quando da Auditoria Externa.

Os resultados obtidos a cada período de avaliação deverão demonstrar a tendência no atingimento de metas, os ganhos significativos no âmbito da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, possibilitando o reconhecimento e a valorização dos servidores.

# SMRH





## AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INDIVIDUAL

A dimensão individual considera o desempenho do servidor na realização de suas atividades, no seu comportamento e nas suas habilidades.

Nesta dimensão os servidores serão avaliados de acordo com seu desempenho por meio da Avaliação Gerencial (para os servidores que tem equipes sob sua responsabilidade) ou Avaliação Funcional (para os servidores que não possuem equipes sob sua responsabilidade) e pela efetividade das suas ações para o atingimento das metas estabelecidas no Plano de Ação de cada unidade da SMRH.

O resultado da Dimensão Individual será a média aritmética de todas as avaliações parciais ocorridas durante o ciclo.

AVALIAÇÃO	PESO	TOTAL
<b>DIMENSÃO INDIVIDUAL</b>	<b>60</b>	
Avaliação Gerencial ou Funcional	30	pontuação x Peso / 100
Avaliação do Plano de Ação	30	pontuação x Peso / 100

### 1- AVALIAÇÃO GERENCIAL

Serão avaliados os servidores responsáveis por uma equipe de trabalho.

Esta avaliação será realizada pelo gestor de cada unidade de trabalho da SMRH, através de formulário padrão constante no anexo I, deste Manual.

A pontuação desta avaliação poderá variar de 20 (vinte) a 100 (cem) pontos.

O resultado será obtido pela pontuação da Avaliação Gerencial, multiplicado pelo peso 30 (trinta), dividido por 100 (cem), para a composição do resultado final.

### 2- AVALIAÇÃO FUNCIONAL

Serão avaliados os servidores integrantes de uma equipe de trabalho, que não tem equipe sob sua coordenação.

Esta avaliação será realizada pela chefia imediata de cada unidade de trabalho da SMRH, através de formulário padrão constante no anexo II, deste Manual.

A pontuação desta avaliação poderá variar de 20 (vinte) a 100 (cem) pontos.

O resultado será obtido pela pontuação da Avaliação Funcional, multiplicado pelo peso 30 (trinta), dividido por 100 (cem), para a composição do resultado final.



### 3- AVALIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Esta avaliação será constituída por um conjunto de atividades e metas, definidas entre gestor e cada membro da equipe, estando estas alinhadas às diretrizes da SMRH, que serão executadas no decorrer do ciclo de Avaliação de Desempenho.

Esta avaliação deverá abranger todos os servidores da SMRH, ou seja, cada servidor deverá estar vinculado a pelo menos uma atividade e meta. Para isso, o gestor deverá viabilizar que todos os servidores estejam inseridos nas ações a serem realizadas.

Esta avaliação será realizada pelo gestor de cada unidade de trabalho da SMRH, através de formulário padrão constante no anexo III este Manual.

A pontuação desta avaliação poderá atingir o máximo de 100 (cem) pontos.

O resultado será obtido pela pontuação da Avaliação do Plano de Ação, multiplicado pelo peso 30 (trinta), dividido por 100 (cem), para a composição do resultado final.

SMRH



## AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INSTITUCIONAL

A dimensão institucional considera os resultados obtidos no Contrato de Gestão da SMRH, Contrato de Gestão por unidade da SMRH, Pesquisa de Satisfação dos Clientes da SMRH e na Certificação ISO 9001/2008.

AVALIAÇÃO	PESO	TOTAL
<b>DIMENSÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>40</b>	
Contrato de Gestão	15	Resultado x Peso / 100
Contrato de Gestão por unidade da SMRH	10	Resultado x Peso / 100
Pesquisa de Satisfação	10	Resultado x Peso / 100
Certificação ISO	5	certificações = peso 5

### 1- CONTRATO DE GESTÃO DA SMRH

Este valor estará vinculado ao resultado obtido no ciclo de avaliação do Contrato de Gestão da SMRH.

O resultado será obtido pela pontuação do Contrato de Gestão, multiplicado pelo peso 15 (quinze), dividido por 100 (cem), para a composição do resultado final.

### 2- CONTRATO DE GESTÃO POR UNIDADE DA SMRH

Este valor estará vinculado ao resultado obtido no ciclo de avaliação do Contrato de Gestão por unidade da SMRH.

O resultado será obtido pela pontuação do Contrato de Gestão por unidade, multiplicado pelo peso 10 (dez), dividido por 100 (cem), para a composição do resultado final.

### 3- PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA SMRH

Este valor estará vinculado ao resultado da pesquisa de satisfação aplicada em cada unidade da Secretaria Municipal de Recursos Humanos, em relação aos atendimentos realizados aos clientes.

O resultado será obtido pela pontuação da Pesquisa de Satisfação, multiplicado pelo peso 10 (dez), dividido por 100 (cem), para a composição do resultado final.

### 4- CERTIFICAÇÃO ISO 9001/2008

Este valor estará vinculado à ampliação e manutenção do escopo de certificação da SMRH por meio do resultado da Auditoria Externa, realizada anualmente, com equivalência de peso 5 (cinco) para a composição do resultado final.



## ETAPAS DO CICLO DE AVALIAÇÃO

### 1- INÍCIO DO CICLO

O ciclo de Avaliação de Desempenho tem início com um compromisso firmado entre os gestores e equipes de trabalho de cada unidade da SMRH, a fim de que o processo de avaliação ocorra em bases claras e com regras bem definidas, compreendendo as seguintes etapas:

- a) Compromisso individual – é o momento em que o servidor e o gestor se reúnem para discutir e elaborar o Plano de Ação, pactuando as ações e metas a serem alcançadas em cada unidade da SMRH, que serão acompanhadas no decorrer do ciclo.
- b) Compromisso coletivo – compromisso de trabalho firmado entre os servidores, gestores e Secretário da SMRH com o objetivo de atingir as metas pactuadas no Contrato de Gestão, visando à transparência das ações e prestação de serviço com qualidade à população.

### 2- ACOMPANHAMENTO

O monitoramento do Programa será realizado por uma "Comissão de Monitoramento" que será instituída por portaria com a finalidade de orientar o processo de avaliação, acompanhar, monitorar, e auditar os resultados do programa, bem como implementá-lo com ações de melhoria quando houver necessidade.

A Comissão de Monitoramento será composta por 1 (um) representante do RHDP - permanente, 1 (um) representante dos departamentos, 2 (dois) representantes dos NRH's, 1 (um) representante do gabinete / assessoria, indicados pela alta direção da SMRH.

Os componentes da Comissão de Monitoramento serão substituídos a cada ciclo visando oportunizar a participação de representantes de todas as unidades da SMRH.

O gestor e sua equipe deverão monitorar os resultados continuamente e não apenas nos momentos formais estabelecidos pelo cronograma da Avaliação de Desempenho. A responsabilidade é de todos, mas cabe ao gestor efetivar medidas e ajustes no desenvolvimento dos trabalhos no decorrer do ciclo de avaliação.

O cronograma da Avaliação de Desempenho prevê que a cada quadrimestre seja realizado pelo gestor, uma avaliação parcial para adoção de medidas corretivas, se necessário, mediante verificação dos resultados alcançados até aquele momento, destacando os resultados positivos e os pontos a serem aprimorados até o final do ciclo.



### 3- FECHAMENTO DO CICLO

O fechamento do ciclo é o momento em que ocorre a aplicação e registro das avaliações finais da Dimensão Individual, apuração dos resultados da Dimensão Institucional, Indicação de Mérito e Feedback.

#### 3.1 RESULTADO DE DESEMPENHO

O Resultado de Desempenho de cada servidor será a soma da Dimensão Individual com a Dimensão Institucional, conforme pesos estabelecidos.

Indica a posição ou colocação alcançada pelo seu desempenho funcional, na Tabela de Ascensão Financeira, mensurada através da composição final da Dimensão Individual e Dimensão Institucional, variando de 65 (sessenta e cinco) a 100 (cem) pontos.

#### 3.2 INDICAÇÃO DE MÉRITO

A Indicação de Mérito acontecerá após o fechamento do Resultado de Desempenho de cada servidor, no final do ciclo avaliativo.

O mérito traduz o reconhecimento da dedicação e esforço de cada servidor. Na meritocracia o valor pessoal de um indivíduo (seu mérito) é o que determina suas conquistas.

No Programa de Gestão por Resultados da SMRH, o resultado final indica a posição obtida por mérito pessoal, na análise da Comissão de Mérito, através dos "Parâmetros para Indicação de Mérito", de acordo com o número de vagas disponíveis em cada unidade da SMRH, distribuídas na Tabela de Ascensão Financeira.

A indicação do mérito no Programa será realizada por uma "Comissão de Indicação de Mérito", composta pelos gestores da unidade de trabalho. No caso das chefias com subordinados, esta Comissão será composta pelos gestores da unidade de trabalho que não concorrem às vagas.

#### 3.3 FEEDBACK

Torna-se indispensável ao gestor realizar junto aos servidores uma ponderação dos resultados e avanços obtidos, assim como os aspectos a serem aprimorados para o próximo ciclo. Esta ação possibilitará não somente o autoconhecimento e auto-desenvolvimento, mas a melhoria contínua da equipe, uma estreita relação entre gestores e servidores, facilitando o planejamento conjunto e o compromisso de desenvolvimento a ser administrado durante o ciclo da Avaliação de Desempenho.

O resultado esperado está atrelado à capacidade de entrega de cada servidor e equipe, onde inicia-se uma nova fase de desenvolvimento colocando em prática os princípios da eficiência e da transparência na prestação dos serviços.



Todos os dados apurados através das Avaliações Individuais, Avaliações Institucionais e Indicação de Mérito, deverão estar inseridos no sistema informatizado de Gestão por Resultados da SMRH para consolidação e divulgação.



Secretaria Municipal de Recursos Humanos



## COMPOSIÇÃO DO RESULTADO DE DESEMPENHO

A composição dos resultados será realizada conforme tabela abaixo:

AVALIAÇÃO	PESO	TOTAL
<b>1.DIMENSÃO INDIVIDUAL</b>	<b>60</b>	
Avaliação Gerencial ou Funcional	30	pontuação x Peso / 100
Avaliação do Plano de Ação	30	pontuação x Peso / 100
<b>2.DIMENSÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>40</b>	
Contrato de Gestão	15	Resultado x Peso / 100
Contrato de Gestão por unidade da SMRH	10	Resultado x Peso / 100
Pesquisa de Satisfação	10	Resultado x Peso / 100
Certificação ISO	5	certificações = peso 5
<b>TOTAL (1+2)</b>	<b>100</b>	

A composição do resultado de desempenho do servidor deverá ser um número inteiro.

Se o resultado for um número decimal, ele deverá ser arredondado, considerando sempre o valor da primeira casa decimal, da seguinte forma:

- Se o valor da primeira casa decimal for 1, 2, 3 e 4 esta deverá ser desconsiderada.

- Se o valor da primeira casa decimal for 5, 6, 7, 8 e 9 deverá ser acrescentado uma unidade ao número inteiro.

# SMRH



## TABELA DE ASCENSÃO FINANCEIRA

							% MÁXIMO VAGAS
				R\$ 1.000,00	A	INDICAÇÃO DE MÉRITO	8%
			R\$ 800,00	R\$ 875,00	B		15%
		R\$ 600,00	R\$ 675,00	R\$ 750,00	C		17%
	R\$ 400,00	R\$ 475,00	R\$ 550,00	R\$ 625,00	D		25%
R\$ 200,00	R\$ 275,00	R\$ 350,00	R\$ 425,00	R\$ 500,00	E		SEM LIMITE
<b>65-70</b>	<b>71-76</b>	<b>77-84</b>	<b>85-94</b>	<b>95-100</b>			
<b>RESULTADO DE DESEMPENHO</b>							

Todos os servidores avaliados no Programa de Gestão por Resultados da SMRH serão alocados de acordo com o Resultado de seu Desempenho na Tabela de Ascensão Financeira.

A Comissão de Mérito indicará o enquadramento do servidor nas linhas de Indicação de Mérito: "A", "B", "C", "D" e "E", de acordo com os Parâmetros de Mérito e número de vagas destinadas para cada unidade da SMRH.

A quantidade de vagas será determinada pelo número total de servidores por unidade, menos o número de chefias sem direito ao ganho, multiplicado pelo percentual máximo de vagas limitado em cada linha de Indicação de Mérito.

Se o número de vagas por unidade for um número decimal, ele deverá ser arredondado, considerando sempre o valor da primeira casa decimal, da seguinte forma:

- Se o valor da primeira casa decimal for 1, 2, 3 e 4 esta deverá ser desconsiderada.

- Se o valor da primeira casa decimal for 5, 6, 7, 8 e 9 deverá ser acrescentado uma unidade ao número inteiro.

Os servidores avaliados somente poderão ascender, permanecer ou descender na Tabela de Ascensão Financeira, após o fechamento do ciclo avaliativo.

Poderá ocorrer reajuste de valores, que será rateado de forma linear entre os servidores da SMRH que obtiverem 100% de efetivo exercício de suas atividades, após classificação e indicação na Tabela, desde que haja residual orçamentário e financeiro destinado ao programa.

Os valores da Tabela de Ascensão Financeira acompanharão o mesmo reajuste salarial repassado aos servidores.





## PARÂMETROS PARA INDICAÇÃO DE MÉRITO

São requisitos que servirão de base para a análise do desempenho de cada servidor da equipe, a qual será realizada pela Comissão de Mérito para o enquadramento na Tabela de Ascensão Financeira.

### 1- COMPROMISSO PROFISSIONAL

- Desenvolve suas ações com iniciativa, criatividade, competência e efetividade.
- Demonstra resolutividade nos assuntos levantados e na tomada de decisão.
- Conclui as tarefas pertinentes as suas atribuições, empenhando-se em superar obstáculos.
- Demonstra interesse pelas atividades dos outros membros da equipe sendo pró-ativo, envolvendo-se na execução e no resultado das mesmas.

### 2- QUALIDADE NO TRABALHO

- Identifica oportunidades, prevê conseqüências e propõe alternativas de melhoria na execução de suas tarefas ou da unidade de trabalho.
- Toma as providências cabíveis para solução dos problemas identificados sob sua responsabilidade.
- Prioriza as atividades a serem realizadas, otimizando o tempo.
- Aproveita o tempo disponível de forma produtiva.

### 3- VISÃO SISTÊMICA

- Capacidade de observar o que se passa em seu ambiente de trabalho, buscando oportunidades de crescimento.
- Capacidade de desenvolver novos conceitos, compartilhando o aprendizado com os membros da equipe.
- Visão macro das políticas e planos da SMRH.

### 4- DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM CONTINUADA

- Adota uma estratégia de aprendizado no seu dia a dia de trabalho, com novas idéias e novas maneiras de realizar o trabalho.
- Busca oportunidade formal e informal para crescer e se desenvolver.
- Procura envolver-se em novas atividades que contribuam para seu desenvolvimento profissional.



## 5- ADMINISTRATIVO

- Pontualidade: cumpre o horário, observando a jornada legal, sem atrasos e/ou saídas antecipadas.
- Assiduidade: comparece ao trabalho, sem faltas.
- Disciplina: observa e age de acordo com os valores e normas da instituição.
- Cuidado com o ambiente, materiais e equipamentos: é organizado e cuidadoso com o ambiente, utiliza os equipamentos de forma adequada, otimizando a utilização de materiais e zelando pelo patrimônio público.

## 6- GERENCIAL

- Oportuniza que os membros de sua equipe alcancem os resultados.
- Mostra-se acessível, de fácil aproximação e diálogo.
- Incentiva a equipe a participar das discussões e decisões.
- Assegura-se de que as atividades estão distribuídas de maneira equilibrada.
- Compartilha créditos de êxitos com a equipe.
- Investe seu tempo no desenvolvimento e apoio da equipe.
- Está a par dos avanços e desenvolvimentos que ocorrem em sua área de trabalho, revendo e realizando os ajustes necessários.
- Cria espaço e tempo para estimular e desenvolver o espírito de equipe.
- Ajuda os servidores a desenvolverem suas competências e com o quê cada um pode contribuir.
- Tem habilidade para mediar e administrar conflitos.
- Tem habilidade de articulação e negociação.

S M R H



## PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO

O ciclo avaliativo será anual, compreendendo o período de 1º de março até o último dia do mês de fevereiro do ano subsequente, onde o resultado final do processo de avaliação terá validade de 12 (doze) meses, que é o período para fechamento de uma nova pontuação.

Na **Dimensão Individual** as avaliações serão parciais, a cada quadrimestre, onde o gestor / chefia imediata deverá discutir com os servidores os resultados alcançados, destacando os avanços obtidos e os aspectos a serem aprimorados até o fechamento do ciclo.

O resultado final do ciclo da Dimensão Individual será a média aritmética de todas as avaliações realizadas no interstício.

Quando houver movimentação do servidor para outra unidade de trabalho na SMRH, a unidade de trabalho anterior deverá realizar a avaliação da Dimensão Individual e a unidade atual deverá estabelecer as metas que serão avaliadas no final do ciclo. Para o fechamento do ciclo avaliativo será considerada a média aritmética das avaliações do interstício.

Na **Dimensão Institucional** os acompanhamentos serão parciais, a cada quadrimestre, para fins de análise e atualização das metas estabelecidas.

As avaliações e apuração dos resultados da Dimensão Institucional acontecerão no fechamento do ciclo avaliativo.

Excepcionalmente, para efeito de implementação do referido Programa, o primeiro ciclo de avaliação compreenderá o período de 1º a 31 de Outubro de 2009, com pagamento nos meses de novembro e dezembro de 2009 e janeiro e fevereiro de 2010. O segundo ciclo de avaliação compreenderá o período de 1º de novembro de 2009 a 28 de fevereiro de 2010, com pagamentos mensais a partir de março de 2010.

Para a implantação do programa será utilizada a média do resultado da Pesquisa de Satisfação da SMRH. A partir do 2º ciclo avaliativo será considerado o resultado da Pesquisa de Satisfação de cada unidade de trabalho da SMRH, para composição do Resultado de Desempenho de cada servidor.

# SMRH

## PARTICIPANTES



Participarão do processo de avaliação os servidores municipais lotados e em efetivo exercício na SMRH e funcionários da administração indireta do município em efetivo exercício na SMRH, designados por ato formal.

O servidor abrangido pelo programa ocupante de cargo em comissão ou função gratificada (FG-6, FG-5, FG-S, FG-AES e FG-A) será avaliado pelo programa, mas não perceberá a remuneração variável, enquanto estiver nomeado para o mesmo.

O servidor que deixar de exercer o cargo em comissão ou função gratificada terá direito ao pagamento da remuneração variável a partir da data da dispensa da designação do cargo em comissão ou função gratificada.

O servidor com cargo em comissão ou função gratificada (FG-6, FG-5, FG-S, FG-AES e FG-A) ao deixar de exercer essas funções, será enquadrado apenas pelo Resultado de Desempenho na linha "E", da Tabela de Ascensão Financeira, sem Indicação de Mérito, até o início de um próximo ciclo avaliativo.

O servidor afastado por motivo de acidente de trabalho e/ou doença ocupacional, assim declarado pela Secretaria Municipal de Recursos Humanos, durante o ciclo avaliativo deverá ter como resultado da avaliação da Dimensão Individual a pontuação obtida no ciclo anterior. Na hipótese de primeira avaliação, será atribuída como resultado da avaliação da Dimensão Individual a nota da média da equipe da unidade de trabalho.

O servidor portador de laudo médico com restrição, emitido pela SMRH, através do Departamento de Saúde Ocupacional, será avaliado considerando o seu residual de capacidade laborativa.

SMRH



## FORMA DE PAGAMENTO

A remuneração variável relativa ao Programa de Gestão por Resultados será paga mensalmente, por servidor, com base na carga horária de 8 (oito) horas diárias trabalhadas.

Nos casos de redução de carga horária o pagamento será proporcional às horas efetivamente trabalhadas.

Para os servidores com duas matrículas o pagamento será de 50% do valor mensal em cada matrícula. A avaliação será única se o servidor estiver lotado em um mesmo local de trabalho ou serão realizadas duas avaliações se o servidor estiver lotado em locais de trabalho diferentes.

O valor a ser pago a cada servidor, após avaliação consolidada, será encaminhado ao Departamento de Administração de Pessoal da Secretaria Municipal de Recursos Humanos, até o 5º dia útil do mês de pagamento.

A remuneração variável não será incorporada aos vencimentos e aos proventos de aposentadoria e sobre seu valor, não incidirá contribuição ao Sistema de Seguridade do Município.

A gratificação decorrente deste programa integrará a composição do 13º salário e férias, na forma da lei.

Para os servidores que ingressarem na SMRH, deverão ser pactuadas as ações e metas a serem atingidas no Plano de Ação da Dimensão Individual. Estes servidores passarão a ter direito ao recebimento da gratificação a partir do terceiro mês do ingresso. Após fechamento das avaliações da Dimensão Individual e Dimensão Institucional serão enquadrados pelo Resultado de Desempenho na linha "E", da Tabela de Ascensão Financeira, sem indicação de Mérito, até o início de um próximo ciclo avaliativo.

Quando da saída da SMRH o servidor terá direito ao ganho da remuneração variável proporcional aos dias trabalhados no mês.

Serão computados como dias de efetivo exercício, para efeito do programa, os seguintes afastamentos: férias, recessos, licença nojo, licença para tratamento de saúde exclusivamente por acidente de trabalho e por doença ocupacional homologada pelo órgão competente.

Para os afastamentos legais, não considerados como dias de efetivo exercício, a gratificação será paga referente ao período de frequência, conforme regra abaixo:

- 1- Até 3 dias, o ganho da remuneração variável será integral.
- 2- De 4 dias a 29 dias, será pago 50% do valor dia da remuneração variável, referente aos dias de afastamentos.
- 3- Acima de 30 dias, será pago 50% do valor mês da remuneração variável, até completar 90 dias de afastamento.
- 4- Após 90 dias, perde-se o direito ao ganho, enquanto estiver afastado e ao retornar, o ganho será proporcional aos dias trabalhados no mês.

## **FATORES EXCLUDENTES**

Não terá direito ao ganho do Programa o servidor que incidir em qualquer um ou mais fatores relacionados abaixo, conforme período de frequência, referente ao mês de pagamento.

**FALTA** – uma ou mais faltas no mês, o servidor perde o direito de pagamento da remuneração variável no mês subsequente ao mês da falta.

**ATRASOS** – acima de 20% da carga horária semanal, no mês do recebimento, o servidor perde o direito da remuneração variável no mês subsequente ao mês dos atrasos.

**PENALIDADES** – Todas as penalidades administrativas, previstas em Lei, concluídas e publicadas no DOM, no mês do recebimento, o servidor perde o direito da remuneração variável no mês subsequente a publicação no DOM.

**ESTÁGIO PROBATÓRIO** – resultado não apto, o servidor perde o direito da remuneração variável nos meses subsequentes ao lançamento da avaliação no Sistema Informatizado de Recursos Humanos, até o lançamento de uma nova avaliação do período com resultado diferente de não apto.

**RESULTADO DE DESEMPENHO** – pontuação abaixo de 65 na composição do resultado de desempenho, o servidor perde o direito da remuneração variável até o próximo ciclo de avaliação.



- I. AVALIAÇÃO INDIVIDUAL - GERENCIAL
- II. AVALIAÇÃO INDIVIDUAL - FUNCIONAL
- III. AVALIAÇÃO INDIVIDUAL - PLANO DE AÇÃO

SMRHH

## ANEXO I

**CURITIBA**

PREFEITURA DA CIDADE

PERÍODO DE AVALIAÇÃO: ..... a .....

CICLO DE AVALIAÇÃO:

NOME:

MATRÍCULA:

CARGO:

LOCAL TRABALHO:

**PROGRAMA GESTÃO por RESULTADOS da SMRH****AVALIAÇÃO INDIVIDUAL - GERENCIAL**

FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA DE AVALIAÇÃO				
1. ATUAÇÃO INTEGRADA: Coordena e orienta as atividades sob sua responsabilidade, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da unidade de trabalho.	5	4	3	2	1
2. COMPROMISSO: Assume responsabilidades, cumprindo os acordos e regras estabelecidas para o desempenho de suas atribuições, sendo assíduo, pontual, eficiente e dedicado.	5	4	3	2	1
3. COMUNICAÇÃO: Mantém as pessoas que compõem as equipes de trabalho informadas e atualizadas nos assuntos que têm relação com os trabalhos desenvolvidos na unidade.	5	4	3	2	1
4. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os no trabalho.	5	4	3	2	1
5. INICIATIVA: Busca encontrar soluções frente às dificuldades encontradas no trabalho.	5	4	3	2	1
6. FLEXIBILIDADE: Analisa as situações que se apresentam e adapta com rapidez e facilidade os planos e ações frente às novas necessidades.	5	4	3	2	1
7. GESTÃO DE RECURSOS: Faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados de trabalho.	5	4	3	2	1
8. LIDERANÇA: Atua de forma a incentivar e orientar a equipe de trabalho.	5	4	3	2	1
9. PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Planeja e coordena planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades junto aos profissionais da unidade, acompanhando e avaliando a execução dos trabalhos.	5	4	3	2	1
10. RELACIONAMENTO PESSOAL: Respeita as opiniões dos membros da equipe, administra os conflitos e mantém bom relacionamento com clientes.	5	4	3	2	1
<b>TOTAL DA AVALIAÇÃO</b>					
<b>RESULTADO FINAL</b> (total da avaliação multiplicado por 2)					

ESCALA DE AVALIAÇÃO	FATORES DE ORIENTAÇÃO
5	DE FORMA EXEMPLAR, SENDO REFERÊNCIA NO DESEMPENHO DA SUA UNIDADE DE TRABALHO
4	SEMPRE
3	FREQUENTEMENTE
2	RARAMENTE
1	NUNCA

**OBSERVAÇÕES /OCORRÊNCIAS****ASSINATURAS**

Assinatura da Chefia Imediata

Assinatura da chefia imediata

Matrícula

Data: ...../...../.....

Ciência do Servidor Avaliado

Assinatura do servidor

Matrícula

Data: ...../...../.....



## ANEXO II



PERÍODO DE AVALIAÇÃO: ..... à .....

CICLO DE AVALIAÇÃO: .....

NOME: .....

MATRÍCULA: .....

CARGO: .....

LOCAL TRABALHO: .....

## PROGRAMA GESTÃO por RESULTADOS da SMRH

## AVALIAÇÃO INDIVIDUAL - FUNCIONAL

FATORES DE AVALIAÇÃO	ESCALA DE AVALIAÇÃO				
	5	4	3	2	1
1. ABERTURA A MUDANÇAS: Consegue se adaptar a situações novas e mudanças no trabalho, buscando entender e atender novas demandas e prioridades.	5	4	3	2	1
2. CRIATIVIDADE: Busca realizar inovações no seu trabalho, visando melhorá-lo constantemente.	5	4	3	2	1
3. CUMPRIMENTO DE PRAZOS: Executa as atividades profissionais dentro do prazo estabelecido.	5	4	3	2	1
4. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Aproveita as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar sua postura a atuação profissional.	5	4	3	2	1
5. DETERMINAÇÃO: Decide e resolve dificuldades no seu trabalho.	5	4	3	2	1
6. COMPROMISSO: Assume suas responsabilidades, estando atento ao exercício do seu papel profissional.	5	4	3	2	1
7. INICIATIVA: Empreende esforços para resolver as demandas e necessidades dos clientes e da equipe, tão logo elas surjam.	5	4	3	2	1
8. TRABALHO EM EQUIPE: Assume suas atividades dispondo-se a colaborar com os membros da equipe para melhorar o desempenho coletivo.	5	4	3	2	1
9. PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.	5	4	3	2	1
10. RELACIONAMENTO PESSOAL: Mantém bom relacionamento com clientes e membros da equipe de trabalho.	5	4	3	2	1
<b>TOTAL DA AVALIAÇÃO</b>					
<b>RESULTADO FINAL</b> (total da avaliação multiplicado por 2)					

ESCALA DE AVALIAÇÃO	FATORES DE ORIENTAÇÃO
5	DE FORMA EXEMPLAR, SENDO REFERÊNCIA NO DESEMPENHO DA SUA UNIDADE DE TRABALHO
4	SEMPRE
3	FREQUENTEMENTE
2	RARAMENTE
1	NUNCA

## OBSERVAÇÕES /OCORRÊNCIAS

## ASSINATURAS

Assinatura da Chefia Imediata	Ciência do Servidor Avaliado
Assinatura da chefia imediata	Assinatura do servidor
Matrícula	Matrícula
Data: ...../...../.....	Data: ...../...../.....

## ANEXO III



PERÍODO DE AVALIAÇÃO: ..... à .....

CICLO DE AVALIAÇÃO:

NOME:

MATRÍCULA:

CARGO:

LOCAL TRABALHO:

## PROGRAMA GESTÃO por RESULTADOS da SMRH

## AVALIAÇÃO INDIVIDUAL - PLANO DE AÇÃO

ATIVIDADES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO (DIAS, SEMANAS, MESES OU DATA INÍCIO E DATA FIM)	REQUISITOS DE AVALIAÇÃO		
		CUMPRIMENTO NO PRAZO (peso 5)	RESULTADO (peso 5)	TOTAL
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
<b>SOMA DA AVALIAÇÃO</b>				
<b>RESULTADO FINAL</b> (soma da avaliação, dividido pelo número de atividades, multiplicado por 2)				

REQUISITOS DE AVALIAÇÃO	ESCALA DE AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS
<b>CUMPRIMENTO NO PRAZO</b> - Cumprir suas tarefas no prazo estabelecido, segundo os padrões exigidos de acordo com os objetivos de seu local de trabalho.	5 Desempenho acima do esperado
<b>RESULTADO</b> - Entregar suas tarefas com qualidade, evitando retrabalho.	4 ou 3 Desempenho dentro do esperado
	2 ou 1 Desempenho abaixo do esperado

META(S) PREVISTA(S) (este campo deve ser preenchido no início do ciclo de avaliação)	META ALCANÇADA
1.	
2.	
3.	
<b>META(S) ALCANÇADA(S)</b> (neste campo o gestor deverá registrar no fechamento do ciclo de avaliação, após o acompanhamento da execução das atividades, qual foi o percentual alcançado sobre a(s) meta(s) prevista(s)).	%

## OBSERVAÇÕES /OCORRÊNCIAS

## ASSINATURAS

## Assinatura da Chefia Imediata

Assinatura da chefia imediata

Matrícula

Data: ...../...../.....

## Ciência do Servidor Avaliado

Assinatura do servidor

Matrícula

Data: ...../...../.....