

**- MANUAL -**

**SISTEMA DE GESTÃO DE  
PESSOAS DO  
SENAR-AR/MS**

**DATA**

08/04/2016

**APROVAÇÃO**

MAURÍCIO KOJI SAITO  
Presidente do Conselho Administrativo do  
SENAR/MS

ROGÉRIO THOMITÃO BERETTA  
Superintendente do SENAR/MS

## ÍNDICE

Apresentação.....	3
<b>Capítulo I</b>	5
Sistema de Trabalho.....	
<b>Capítulo II</b>	12
Plano de Carreira e Remuneração.....	
<b>Capítulo III</b>	22
Recrutamento, Seleção, Movimentação e Contratação.....	
<b>Capítulo IV</b>	25
Avaliação de Desempenho e Remuneração Variável.....	
<b>Capítulo V</b>	29
Capacitação e Desenvolvimento Pessoal.....	
<b>Capítulo VI</b>	31
Direitos, Benefícios e Vantagens.....	
<b>Capítulo VII</b>	36
Qualidade de Vida.....	
<b>Capítulo VIII</b>	37
Organograma Funcional.....	
 <b>ANEXOS:</b>	
Anexo I - Descrição de cargos.....	39
Anexo II – Tabela Salarial.....	132
Anexo III – Tabela de Cargos e Lotação.....	133
Anexo IV a Anexo VIII – Formulários de Avaliação de Desempenho.....	135
Anexo IX – Formulário – Perfil do Indicador.....	147

## APRESENTAÇÃO

Este documento expressa os princípios que norteiam o Sistema de Gestão de Pessoas do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Administração Regional de Mato Grosso do Sul - **SENAR-AR/MS**, estabelecendo políticas, diretrizes e procedimentos pertinentes à sua administração.

O principal objetivo é atender às necessidades imediatas e futuras do SENAR-AR/MS, em termos de:

- Proporcionar um modelo de gestão de pessoas alinhado com o propósito, estratégias, princípios e processos de trabalho da entidade, impulsionando as transformações de cultura e estilo de gestões necessárias;
- Condicionar a evolução na carreira, as ações de capacitação e as formas de reconhecimento às competências relevantes e aos resultados alcançados;
- Incentivar o aprendizado contínuo e o comprometimento dos colaboradores com relação ao seu desenvolvimento profissional vinculado ao Direcionamento Estratégico; e
- Corresponsabilizar os coordenadores pela condução do processo de gestão de pessoas.

Caberá a Unidade Administrativa e Financeira ou quem a Superintendência indicar, administrar, manter atualizado e controlar os procedimentos descritos neste documento, zelando pela sua efetiva implementação.

Na figura a seguir, são representados os processos de atuação que compõe o Sistema de Gestão de Pessoas do SENAR-AR/MS, e a seguir as definições de cada um deles.

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

**SISTEMA DE TRABALHO** – estabelece políticas e procedimentos para:

- **RELAÇÃO DE TRABALHO** que se subdivide em: contratação temporária e transitória, cedência de funcionários do SENAR-AR/MS, jornada de trabalho, ausências legais, abonos e férias; e
- **REGIME DISCIPLINAR** subdividindo-se em: deveres do funcionário, infrações disciplinares e penalidades.

**PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO** – estabelece as diretrizes para a **evolução na carreira** a partir da estrutura de espaços ocupacionais e apresenta as trajetórias de carreira que os funcionários do SENAR-AR/MS podem percorrer através do desenvolvimento profissional, além de apresentar os tipos de remuneração.

**PROVIMENTO** – estabelece as diretrizes e procedimentos para seleção e admissão de pessoal.

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E RESULTADOS** – estabelece critérios e procedimentos para o acompanhamento do desempenho do funcionário e da Instituição.

**CAPACITAÇÃO** – estabelece políticas e procedimentos para as ações de educação continuada, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento profissional e pessoal dos funcionários.

**BENEFÍCIOS** – apresentam as vantagens extra salariais concedidos pelo SENAR-AR/MS, bem como as políticas e diretrizes para sua concessão.

**QUALIDADE DE VIDA** – promove um conjunto de ações para melhorar a qualidade de vida dos funcionários objetivando uma empresa mais saudável e produtiva.

## CAPÍTULO I

### SISTEMA DE TRABALHO

#### **1. RELAÇÃO DE TRABALHO**

Os funcionários do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – Administração Regional de Mato Grosso do Sul – SENAR-AR/MS, terão sua relação de trabalho com a entidade regida:

- Pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT;
- Pela Consolidação das Leis da Previdência Social – CLPS;
- Pela Legislação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS;
- Por este manual “Sistema de Gestão de Pessoas”;
- Por outras normas legais que lhe sejam aplicáveis.

#### **1.2 Contratação temporária ou transitória:**

O regime jurídico do pessoal temporário ou contratado em caráter transitório, para desempenho de função de natureza técnica especializada, observará o que for estabelecido em legislação específica.

#### **1.3 Cedência de funcionários:**

A solicitação de cedência de funcionários pertencentes a Instituições Públicas ou Privadas para prestarem serviço ao SENAR-AR/MS, poderá ocorrer tanto para o exercício de função de confiança como para prestarem serviços nas atividades fins e meio. A responsabilidade da remuneração será acordada entre as partes.

O funcionário do SENAR-AR/MS poderá ser transferido entre unidades do SENAR- localizadas em diferentes cidades do Estado de MS ou do País, ou para Instituições Públicas ou Privadas por interesse do SENAR-AR/MS. A responsabilidade da remuneração será do solicitante da cedência. No período que o funcionário estiver cedido não participa da avaliação de desempenho e da remuneração variável. Contudo, lhe será garantido os demais direitos, benefícios e vantagens decorrentes de seu contrato individual de trabalho, bem como os aumentos salariais concedidos em caráter coletivo.

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

Obs.: O funcionário, em período de experiência, não poderá ser cedido para prestar serviços em outra Instituição Pública ou Privada, exceto em condições especiais, autorizadas pelo Presidente do Conselho Administrativo e do interesse do SENAR-AR/MS.

#### **1.4 Jornada de Trabalho:**

A jornada de trabalho do SENAR-AR/MS será de 8 (oito) horas diárias, divididas em 2 (dois) expedientes, com intervalo para refeição de 2 (duas) horas, no total de 40 (quarenta) horas semanais.

Os funcionários ocupantes de cargos cuja categoria profissional tenha jornada de trabalho estabelecida em legislação específica terão o horário registrado nos respectivos contratos de trabalho.

A frequência dos funcionários será apurada, diariamente, através do registro dos horários da entrada e da saída.

A isenção do registro diário do ponto será estabelecida pelo Art 62, Incisos I e II da CLT, não serão elegíveis para marcação os cargos de Superintendente, Chefe de Gabinete, Coordenadores, e Gestores.

A critério do SENAR-AR/MS e observados os requisitos legais para tanto, poderá ser alterada a carga horária prevista neste item.

#### **1.5 Ausências Legais:**

Serão consideradas como efetivas, as ausências ao trabalho por motivo de:

- até 3 (três) dias consecutivos, em caso de falecimento do cônjuge, ascendente, descendente, irmão ou pessoa que, declarada em sua Carteira de Trabalho e Previdência Social, viva sob sua dependência econômica;
- até 4 (quatro) dias consecutivos, em virtude de casamento;
- por 6 (seis) dias em caso de nascimento de filho (licença-paternidade);
- por 1 (um) dia, em cada 12 (doze) meses de trabalho, em caso de doação voluntária de sangue devidamente comprovada;
- até 2 (dois) dias consecutivos ou não, para o fim de se alistar eleitor, nos termos da lei respectiva;

- no período de tempo em que tiver de cumprir as exigências do Serviço Militar referidas na letra “c” do artigo 65 da Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar);
- nos dias em que estiver comprovadamente realizando provas de exame vestibular para ingresso em estabelecimento de ensino superior;
- pelo tempo que se fizer necessário, quando tiver que comparecer a juízo;
- pelo tempo que se fizer necessário, quando na qualidade de representante de entidade sindical estiver participando de reunião oficial de organismo internacional do qual o Brasil seja membro.

### **1.6 Abonos:**

Os funcionários poderão ter abonadas, pela chefia imediata, as impontualidades decorrentes de atrasos ou saídas antecipadas, até 4 (quatro) horas mensais. As impontualidades e ausências não abonadas sofrerão apreciações disciplinares, devendo a chefia imediata interpelar o funcionário faltoso, por escrito.

### **1.7 Férias:**

O funcionário adquirirá o direito a férias após cada período de 12 (doze) meses de exercício, iniciando-se a contagem a partir da data de admissão.

As faltas dos funcionários ao serviço não poderão ser compensadas nas férias, computando-se estas para apuração do número de dias nas férias.

Consideram-se faltas, para fins de apuração do número de dias das férias, as ausências não abonadas, o período de suspensão disciplinar, o afastamento por inquérito administrativo e a licença sem remuneração.

O funcionário que desejar converter 1/3 (um terço) de suas férias em abono pecuniário deverá requerê-lo por escrito, até 15 (quinze) dias antes do término do período aquisitivo. A entidade analisará a solicitação podendo conceder ou não o referido abono.

O SENAR-AR/MS poderá conceder férias coletivas aos seus funcionários, observadas as disposições dos artigos 139 a 141 da CLT, e após autorização do Presidente do Conselho Administrativo.

### **1.8 Reposições, reembolsos e indenizações devidas pelo funcionário:**

As reposições, reembolsos e indenizações devidas pelo funcionário ao SENAR-AR/MS, poderão ser descontadas em parcelas mensais, não inferiores à décima parte da sua remuneração mensal.

Não será parcelado o ressarcimento quando se referir a:

- recebimento de importância devida;
- cumprimento de penalidade;
- afastamento sem remuneração;
- rescisão do contrato de trabalho.

## **2. REGIME DISCIPLINAR**

### **2.1 Deveres do funcionário:**

São deveres do funcionário, além dos outros estabelecidos por legislação ou normas internas:

- assiduidade;
- pontualidade;
- urbanidade;
- discrição;
- lealdade e respeito;
- observância às normas legais e regulamentares;
- obediência às ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais
- zelar pela economia e conservação do material que lhe for confiado;
- guardar sigilo sobre papéis e assuntos do SENAR-AR/MS ou que lhe forem confiados em razão da função;
- levar ao conhecimento de autoridade superior irregularidades que tiver ciência em razão do cargo ou função;
- providenciar para que esteja sempre atualizado o seu cadastro, bem como de seus dependentes;
- submeter-se à inspeção médica quando solicitado pelo setor competente.

## **2.2 Infrações disciplinares:**

- I. valer-se do emprego ou função para lograr proveito, para si ou para outrem, em detrimento da dignidade do emprego ou função;
- II. receber gratificação, presente ou vantagem indevida de qualquer espécie, em razão de suas atribuições;
- III. receber gratificação, presente ou vantagem indevida de qualquer espécie, em razão de suas atribuições;
- IV. pleitear, como procurador ou intermediário de terceiros, dentro do SENAR-AR/MS, salvo quando se tratar de percepção de salários ou vantagens do cônjuge ou de parentes até segundo grau;
- V. promover, subscrever ou fazer circular, nas dependências do SENAR-AR/MS lista de donativos, rifa, loteria ou sorteio de qualquer natureza;
- VI. efetuar negociações comerciais nas dependências da Instituição;
- VII. abandono de emprego, caracterizado pelas faltas por mais de 30 (trinta) dias consecutivos ou 60 (sessenta) dias, no decorrer de 12 (doze) meses consecutivos;
- VIII. afixar cartazes, fotos ou letreiros nas dependências da Instituição, salvo quando autorizado;
- IX. manifestar-se em nome do SENAR-AR/MS, por qualquer meio de comunicação, sem prévia autorização de autoridade competente, bem como tratar, publicamente, assuntos internos;
- X. cometer a pessoa estranha ao SENAR-AR/MS, fora dos casos previstos em Lei ou regulamento, o desempenho de atribuições que lhe competir ou a subordinado seu;
- XI. fornecer a terceiros exemplares de despachos, informações, pareceres ou revelar fatos ou informações de natureza reservada, salvo em cumprimento de determinação legal, judicial ou de autoridade competente;
- XII. ofensa física, salvo se em legítima defesa;
- XIII. apresentar-se ao serviço alcoolizado ou sob efeito tóxico;
- XIV. praticar a usura, sob qualquer pretexto;
- XV. lesão aos cofres da Instituição e dilapidação do seu patrimônio.

### **2.3 Penalidades:**

A inobservância dos deveres ou a prática de qualquer das infrações previstas neste regulamento, sujeita o funcionário à aplicação de um das seguintes penalidades:

- I. advertência;
- II. suspensão;
- III. dispensa por justa causa.

A pena de advertência será aplicada nos casos de falta de cumprimento dos deveres referidos no item 2.1

A pena de suspensão, que não excederá a 30 (trinta) dias, será aplicada nos casos previstos nos itens I, II, IV, V, VII, IX, XII e XIII, do item 2.2, e na reincidência no descumprimento dos deveres.

Caracteriza justa causa, possível das penas de suspensão, até 30 (trinta) dias, ou de demissão, as infrações previstas nos incisos I, II, VI, VIII, X, XI, e XIV, do item 2.2, e as demais discriminadas no artigo 482, da CLT.

A aplicação das penas de suspensão ou demissão será precedida de apuração sumária na qual será assegurado ao funcionário o direito de defesa.

As penalidades serão registradas e arquivadas em pasta funcional do funcionário ao qual foram aplicadas.

Os direitos de petição e de representação perante o SENAR-AR/MS serão exercidas respeitadas as normas de subordinação hierárquica e de urbanidade. No processo administrativo disciplinar será obedecido o devido processo legal, sendo assegurada a ampla defesa e o contraditório.

O pedido de reconsideração será dirigido à autoridade que expedir o ato ou proferir a decisão.

O recurso será dirigido à autoridade imediatamente superior aquele que houver expedido o ato ou proferido a decisão.

O pedido de reconsideração e o recurso não terão efeito suspensivo. A decisão que der provimento ao pedido substitui o ato impugnado.

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

Pelo exercício irregular de suas atribuições, o funcionário responde civil, penal e administrativamente.

O SENAR-AR/MS deverá se ressarcir de prejuízos a ele ou a terceiros, causados por ação ou omissão do funcionário.

A indenização do prejuízo causado a terceiros, depois de paga pelo SENAR-AR/MS será cobrada do funcionário, em ação regressiva própria ou mediante desconto no salário, em caso de ação ou omissão.

A ação ou omissão, para fins de ressarcimento do SENAR-AR/MS será apurada administrativamente, permitindo ao funcionário o direito de defesa.

## CAPÍTULO II

### PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO

#### 1. ORGANIZAÇÃO DOS ESPAÇOS OCUPACIONAIS

A Organização dos Espaços Ocupacionais estabelece as diretrizes para a evolução na carreira a partir da estrutura de espaços ocupacionais e apresenta as trajetórias de carreira que os funcionários do SENAR-AR/MS, podem percorrer através do desenvolvimento profissional.

Os principais objetivos são:

- apresentar a descrição de cargos (Anexo I);
- a tabela de cargos e lotação (lotação atual - Anexo III);
- definir a estrutura e os critérios para enquadramento e evolução na carreira;
- subsidiar os demais processos de atuação do Sistema de Gestão de Pessoas;
- apresentar os tipos de remuneração adotados pela Instituição.

#### 1.1 Enquadramento Inicial

Para o enquadramento inicial do funcionário no referido plano, será observado:

- salário;
- escolaridade;
- tempo na entidade;

#### Exemplificando:

O funcionário é enquadrado pelo seu salário inicial no espaço ocupacional e classe correspondente. No caso do salário do funcionário ser maior do que a última classe "C10" do espaço correspondente ele será enquadrado na classe inicial "C1" ao espaço ocupacional subsequente, desde que atendidos os pré-requisitos: salário, escolaridade e tempo na entidade.

Caso os requisitos não sejam atendidos, o funcionário permanecerá na última classe do espaço ocupacional, com o seu salário, mesmo não correspondendo ao salário definido na classe.

PS: O salário do funcionário não poderá ser menor que o da classe que ele foi enquadrado.

## SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

### 1.2 Estrutura dos espaços ocupacionais, das funções diretivas, especialização e de apoio.

GRAU	LINHA DE ESPECIALIZAÇÃO	LINHA GERENCIAL
VII		<b>SUPERINTENDENTE/CHEFE DE GABINETE</b>
VI		<b>DIRETOR</b>
V		<b>COORDENADOR</b>
IV	<b>CONSULTOR</b>	
III	<b>ANALISTA</b>	
II		<b>ASSISTENTE</b>
I		<b>AUXILIAR</b>
		<b>LINHA BÁSICA</b>

### 1.3 Espaços Ocupacionais

#### CONSULTOR

É o espaço ocupacional em que se enquadram os profissionais que atuam em nível estratégico e na formulação de soluções diferenciadas para a consecução dos objetivos do SENAR-AR/MS.

O provimento para a vaga de CONSULTOR se dará por meio de processo seletivo, conforme Instrução de Serviço nº 002/2005 do SENAR - Administração Central.

O espaço ocupacional CONSULTOR requer dos ocupantes: Consultar ANEXO I – DESCRIÇÃO DE CARGOS.

#### ANALISTA

É o espaço ocupacional em que se enquadram os profissionais que atuam na execução das soluções diferenciadas definidas pelo CONSULTOR para a consecução dos objetivos da instituição.

O provimento para a vaga de ANALISTA se dará por meio de processo seletivo, conforme Instrução de Serviço nº 002/2005 do SENAR - Administração Central.

O espaço ocupacional ANALISTA requer dos ocupantes: Consultar ANEXO I – DESCRIÇÃO DE CARGOS.

## **ASSISTENTE**

É o profissional que executa tarefas de origem técnico-administrativo mais complexas.

O provimento para a vaga de ASSISTENTE se dará por meio de processo seletivo, conforme Instrução de Serviço nº 002/2005 do SENAR - Administração Central.

O espaço ocupacional ASSISTENTE requer dos ocupantes: Consultar ANEXO I – DESCRIÇÃO DE CARGOS.

## **AUXILIAR**

É o espaço ocupacional em que se enquadram os profissionais que desenvolvem atividades rotineiras básicas e de origem operacional.

O provimento para a vaga de AUXILIAR será por meio de processo seletivo, conforme Instrução de Serviço nº 002/2005 do SENAR - Administração Central.

O espaço ocupacional AUXILIAR requer dos ocupantes: Consultar ANEXO I – DESCRIÇÃO DE CARGOS.

### **1.4 Cargo de Livre Nomeação**

A indicação e provimento para cargos de livre nomeação, no âmbito do SENAR-AR/MS, é facultada ao Presidente do Conselho Administrativo da Entidade. Os cargos de livre nomeação compreendem atribuições de natureza especial de assessoramento ou exercício de funções de chefia, sendo estas últimas para condução dos interesses fundamentais da Entidade, bem como para sua segurança, ordem essencial e para o desenvolvimento de atividade nas áreas administrativa, financeira ou técnica.

Os cargos de livre nomeação conforme definição acima poderão ser locados no espaço ocupacional consultor, analista e assistente, a depender da experiência e do grau de instrução do profissional frente aos requisitos mínimos do cargo, que será avaliado pelo Presidente do Conselho Administrativo e pelo Superintendente do SENAR-AR/MS e demais Diretores, quando aplicável.

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

Estão compreendidos neste conceito os seguintes cargos: Função Diretiva (Chefe de Gabinete, Superintendente e Diretores), Coordenadores de Unidade, Gestor de Departamento e de Projetos, funcionários das Assessorias da Superintendência, Secretária e Motorista.

- **FUNÇÃO DE CHEFE DE GABINETE**

A função de CHEFE DE GABINETE é de responsabilidade transitória e de caráter de confiança do Presidente do Conselho Administrativo do SENAR-AR/MS, com responsabilidade e atribuições específicas, de livre nomeação e exoneração.

- **FUNÇÃO DE SUPERINTENDÊNCIA**

A função de SUPERINTENDENTE é de responsabilidade transitória e de caráter de confiança do Presidente do Conselho Administrativo do SENAR-AR/MS, com responsabilidade e atribuições específicas, de livre nomeação e exoneração.

- **FUNÇÃO DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA e DIRETORIA TÉCNICA**

A função de DIRETORIA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA e DIRETORIA TÉCNICA, no âmbito do SENAR-AR/MS, é de responsabilidade transitória e de caráter de confiança. Sua indicação e provimento competem ao Superintendente e ao Presidente do Conselho Administrativo, respectivamente, com responsabilidade e atribuições específicas, de livre nomeação e exoneração.

Caso a Superintendência optar por promover um colaborador da Instituição ou fazer contratação externa para ocupação das funções acima descritas, seguem os requisitos mínimos requeridos para o cargo.

A função de coordenação requer dos ocupantes:

- Graduação com especialização na área afim ou o equivalente a 6 anos de experiência em função de coordenação ou gerencial, para contratação externa.
- Estar no espaço ocupacional Coordenador; para promover um colaborador da Instituição.

- **FUNÇÃO DE COORDENAÇÃO DE UNIDADE**

A função de COORDENAÇÃO, no âmbito do SENAR-AR/MS, é de responsabilidade transitória e de caráter de confiança. Sua indicação e provimento competem ao Superintendente e ao Presidente do Conselho Administrativo, respectivamente, com responsabilidade e atribuições específicas, de livre nomeação e exoneração.

Caso a Superintendência optar por promover um colaborador da Instituição ou fazer contratação externa para ocupação das funções acima descritas, seguem os requisitos mínimos requeridos para o cargo.

A função de coordenação requer dos ocupantes:

- Graduação com especialização na área afim ou o equivalente a 5 anos de experiência em função de coordenação ou gerencial, para contratação externa.
- Estar no espaço ocupacional Consultor; para promover um colaborador da Instituição.

- **FUNÇÃO GESTOR DE PROJETO**

A função de GESTOR DE PROJETO é de responsabilidade transitória de acordo com o estabelecido no item CARGOS DE LIVRE NOMEAÇÃO. Esta função poderá ter o ESPAÇO OCUPACIONAL ANALISTA ou CONSULTOR, respeitando os requisitos mínimos para a Função, que deverá ser avaliado pela Superintendência do SENAR-AR/MS juntamente com a Diretoria e os Coordenadores da respectiva Unidade.

- **FUNÇÃO DE ASSESSORIA DA SUPERINTENDÊNCIA**

A função de ASSESSOR, previsto no artigo 26 do Regimento Interno do Conselho Administrativo, é de responsabilidade transitória e de caráter de confiança, de acordo com o estabelecido no item CARGOS DE LIVRE NOMEAÇÃO. Os integrantes das Assessorias estarão vinculados diretamente ao Superintendente, de livre nomeação e exoneração, não sendo considerado segmento de carreira. Poderão ocupar o espaço ocupacional CONSULTOR, ANALISTA ou ASSISTENTE, que dependerá da experiência e do grau de escolaridade do candidato, a ser avaliado pela Superintendência.

## **2. MOVIMENTAÇÃO NA CARREIRA**

Existem duas possibilidades de evolução na carreira no SENAR-AR/MS, a horizontal e vertical. Tanto a movimentação horizontal quanto a movimentação vertical são regidas pelo Sistema de Gestão de Pessoas do SENAR-AR/MS.

### **2.1 Movimentação Horizontal**

É a evolução na carreira dentro do mesmo espaço ocupacional e ocorre por meio da progressão nos níveis utilizando-se da avaliação de desempenho. Esta movimentação é denominada por “MERITO”.

O critério prevalente é o da pontuação do qual foi adotado como forma de aferição de merecimento. Dentre os critérios destaca-se: desempenho; produtividade; presteza no exercício das funções; aperfeiçoamento técnico; e adequação da conduta às diretrizes éticas da Instituição. Para tanto, o funcionário que obtiver no mínimo as condições abaixo estabelecidas, poderá ser posicionado na classe salarial posterior ao seu salário corrente, bem como, nas classes seguintes como forma de enquadrá-lo, em função de outras responsabilidades lhe concedidos no momento de sua avaliação.

É pré-condição para a movimentação horizontal:

- que o funcionário obtenha conceito excelente (pontuação a partir de 8) na avaliação de desempenho, sendo que em nenhuma das avaliações realizadas nos anos anteriores a avaliação poderá obter avaliação no nível “regular”.
- não ter feito movimentação horizontal e nem participado de seleção para movimentação vertical, no ano anterior;
- que a instituição tenha alcançado as metas organizacionais;
- que tenha previsão orçamentária.

### **2.2 Movimentação Vertical**

A movimentação vertical é a evolução na carreira para o espaço ocupacional subsequente.

Para a movimentação vertical na carreira, são consideradas:

- que o funcionário obtenha conceito excelente (pontuação a partir de 9) na avaliação de desempenho, sendo que em nenhuma das avaliações realizadas durante o ano poderá obter avaliação no nível “regular”.
- cumprimento dos requisitos mínimo como: escolaridade e conhecimentos;

- que a instituição tenha alcançado as metas organizacionais;
- que tenha vaga;
- que tenha previsão orçamentária.

### **2.3 Outros critérios para concessão de movimentação vertical ou horizontal**

Caso as vagas não sejam suficientes para conceder a movimentação vertical para os colaboradores com pontuação passível de movimentação, bem como não haja orçamento suficiente para as movimentações verticais e horizontais, serão considerados como critérios de concessão:

- merecimento, ou seja, obter pontuação máxima na avaliação de desempenho; e
- por antiguidade.

Nesse sentido, será concedida vaga para o colaborador com melhor pontuação e mais tempo de SENAR-AR/MS, concomitantemente.

A concessão de movimentação vertical ou horizontal a colaboradores poderá ocorrer, ainda, por iniciativa da Superintendência, no uso das atribuições conferidas pelo artigo 34, “f” do Regimento Interno do Conselho Administrativo, levando-se em conta o grau de zelo do profissional na condução das suas atividades, antiguidade, produtividade e resultados relevantes alcançados em favor da Entidade.

## **3. REMUNERAÇÃO**

A remuneração dos funcionários do SENAR-AR/MS é composta por remuneração fixa (salário base), remuneração variável e benefícios, independente do espaço ocupacional em que esteja enquadrado.

O salário base corresponde a uma jornada de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais, salvo os casos regulamentados em lei.

Os funcionários que cumprem jornada de trabalho menor têm o salário base calculada proporcionalmente à jornada de trabalho realizada pela tabela do SENAR-AR/MS.

As Assessorias terão salário pré-estabelecido com base na tabela salarial do SENAR-AR/MS, tendo direito aos benefícios.

**Nota:** As categorias profissionais de classe obedecerão ao salário de classe.

### **3.1 Remuneração fixa**

O salário base refere-se à quantia paga mensalmente como salário nominal, utilizado para efeito de registros legais.

Os valores do salário base retratam a estratégia de reconhecimento definida pela função diretiva do SENAR-AR/MS e aprovados pelo Conselho Administrativo, tendo como referência o valor relativo interno e o comparativo com o mercado.

A tabela salarial é composta de dez espaços ocupacionais para os cargos de Auxiliar, Assistente, Analista ou Consultor (I a X) e três espaços ocupacionais para os cargos de Coordenador, Diretor Administrativo e Financeiro e Diretor Técnico (I a III). Cada espaço ocupacional representa um grau salarial.

A tabela salarial (Anexo II) poderá ser atualizada anualmente no mês do dissídio ou, quando necessário, para atualização do salário através de pesquisa de mercado.

### **3.2 Remuneração variável**

A remuneração variável ou premiação por desempenho organizacional refere-se à quantia paga anualmente de forma variável como forma de reconhecimento aos funcionários do SENAR-AR/MS pelo alcance das metas organizacionais. A sua concessão fica vinculada à disponibilidade orçamentária específica (Ver capítulo IV – 2.1)

### **3.3 Remuneração da função diretiva**

A remuneração do Superintendente é definida pelo Presidente do Conselho Administrativo no espaço ocupacional SUPERINTENDENTE, bem como, o da DIRETORIA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA e DIRETORIA TÉCNICA.

Para os casos de nomeação de funcionário dos quadros da instituição será o respectivo salário acrescido de gratificação adicional pela função em patamar de 40% (quarenta por cento) sobre o salário, salvo as hipóteses em que o mesmo já possuir gratificação incorporada ao salário em razão de permanência em cargo anterior por período igual ou superior a 10 (dez) anos, sendo que acaso o patamar incorporado for inferior ser majorado até o limite de 40% (quarenta por cento).

Para estes casos, acaso haja movimentação vertical ao termino do exercício do cargo, o funcionário não perderá os direitos adquiridos em razão da movimentação, mas somente o percentual correspondente à gratificação por comissão.

Para os casos de livre nomeação a remuneração das funções de SUPERINTENDENTE, CHEFE DE GABINETE, DIRETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO E DIRETOR TÉCNICO é composta de adicional de 40%(quarenta por cento) a título de gratificação por função sobre o salário, sendo o valor constante na estrutura remuneratória de cargos correspondente ao somatório de gratificação e salário.

### **3.4 Remuneração de Assessoria**

A remuneração do assessor, quando o mesmo não for da instituição, fica a critério da função diretiva, podendo obedecer aos pré-requisitos dos espaços ocupacionais: Assistente, Analista ou Consultor.

A função de assessoria não compõe o plano de carreira da instituição, portanto, não participará da avaliação de desempenho e resultados.

No entanto, quando funcionário dos quadros da instituição for indicado para a função de assessoria, sua remuneração poderá permanecer a mesma de seu espaço ocupacional, podendo continuar participando das avaliações de desempenho, da remuneração variável.

Para os casos de nomeação de funcionário dos quadros da instituição será o respectivo salário acrescido de gratificação adicional pela função em patamar de 24% (vinte e quatro por cento) sobre o salário, salvo as hipóteses em que o mesmo já possuir gratificação incorporada ao salário em razão de permanência em cargo anterior por período igual ou superior a 10 (dez) anos.

Para estes casos, acaso haja movimentação vertical ao termino do exercício do cargo, o funcionário não perderá os direitos adquiridos em razão da movimentação, mas somente o percentual correspondente à gratificação por comissão.

Para os casos de livre nomeação a remuneração das funções de assessoria é composta de adicional de 24%(vinte e quatro por cento) a título de gratificação por função sobre o salário, sendo o valor constante na estrutura remuneratória de cargos correspondente ao somatório de gratificação e salário.

### **3.5 Remuneração de Coordenação**

A remuneração da função de coordenação refere-se à quantia paga mensalmente e deve ser o equivalente a partir do espaço ocupacional COORDENADOR.

Para os casos de nomeação de funcionário dos quadros da instituição será o respectivo salário acrescido de gratificação adicional pela função em patamar de 24% (vinte e quatro por cento)

sobre o salário, salvo as hipóteses em que o mesmo já possuir gratificação incorporada ao salário em razão de permanência em cargo anterior por período igual ou superior a 10 (dez) anos.

Para estes casos, acaso haja movimentação vertical ao termino do exercício do cargo, o funcionário não perderá os direitos adquiridos em razão da movimentação, mas somente o percentual correspondente à gratificação por comissão.

Para os casos de livre nomeação a remuneração das funções de assessoria é composta de adicional de 24%(vinte e quatro por cento) a título de gratificação por função sobre o salário, sendo o valor constante na estrutura remuneratória de cargos correspondente ao somatório de gratificação e salário.

### **3.6 Remuneração da Consultor Regional**

A remuneração da função de Supervisor Regional refere-se à quantia paga mensalmente e deve ser o equivalente a partir do espaço ocupacional CONSULTOR.

### **3.7 Remuneração de Gestor de Projeto**

A remuneração da função de Gestor de Projeto, refere-se à quantia paga mensalmente e deve ser o equivalente a partir do espaço ocupacional ANALISTA OU CONSULTOR.

Para os casos de nomeação de funcionário dos quadros da instituição será o respectivo salário acrescido de gratificação adicional pela função em patamar de 24% (vinte e quatro por cento) sobre o salário, salvo as hipóteses em que o mesmo já possuir gratificação incorporada ao salário em razão de permanência em cargo anterior por período igual ou superior a 10 (dez) anos.

Para estes casos, acaso haja movimentação vertical ao termino do exercício do cargo, o funcionário não perderá os direitos adquiridos em razão da movimentação, mas somente o percentual correspondente à gratificação por comissão.

Para os casos de livre nomeação a remuneração das funções de gestor é composta de adicional de 24%(vinte e quatro por cento) a título de gratificação por função sobre o salário, sendo o valor constante na estrutura remuneratória de cargos correspondente ao somatório de gratificação e salário.

#### **4. REMANEJAMENTO DE LOTAÇÃO INICIAL**

Os funcionários do SENAR-AR/MS poderão ser remanejados observando para tanto o mesmo espaço ocupacional semelhante para o qual foram contratados, assim como os pré-requisitos de escolaridade e experiência.

O remanejamento se dará sempre observando as necessidades e objetivos do SENAR-AR/MS.

## CAPÍTULO III

### RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, MOVIMENTAÇÃO E CONTRATAÇÃO

#### **1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL**

Toda a contratação de capital humano no SENAR-AR/MS deve obedecer, em princípio, a Instrução de Serviço nº 002/2005 do SENAR – Administração Central.

Em toda situação de necessidade de pessoal, a entidade deverá optar pelo procedimento externo de Recrutamento e Seleção, sem prejuízo da adoção de processo interno. Os processos de recrutamento e seleção externa de pessoal poderão ser realizados por empresa especializada, contratada no mercado, com acompanhamento da Unidade responsável pelo provimento ou fazer internamente pelo responsável pelo provimento.

As etapas do processo seletivo serão definidas pelo responsável pelo provimento e pelo gestor solicitante da vaga, desde que atenda a Instrução Normativa para Recrutamento e Seleção de Pessoal do SENAR-AR/MS.

##### **1.1 Recrutamento Externo**

Recrutamento Externo é a forma de buscar profissional no mercado.

Este tipo de recrutamento deverá ser realizado através de EDITAL, onde constará todas as informações referente a VAGA a ser preenchida, critérios e etapas do recrutamento e seleção.

Não poderão participar cônjuges e parentes de funcionários até III grau.

A divulgação da(s) vaga(s) é conduzida pelo responsável da área de RH juntamente com o gestor da vaga.

##### **1.2 Recrutamento Interno**

O Recrutamento Interno visa o aproveitamento de pessoal do quadro próprio da Entidade, como fator de retenção e motivação dos colaboradores. Esta modalidade deverá ser realizada nos mesmos moldes do Recrutamento Externo.

### **1.3 Contratação**

1. É vedado a contratação para **cargos de livre nomeação**, de cônjuge, companheiro, parente em linha reta (pais, avós, bisavós, filhos, netos, bisnetos), colateral (irmãos, tios, sobrinhos) ou por afinidade (sogros, cunhados, enteados), até o terceiro grau, do dirigente, chefe de gabinete, superintendente e diretores.

2. Tratando-se de contratação externa de funcionários por meio de processo seletivo, é permitida a participação de familiares de funcionários, desde que respeitadas as seguintes premissas:

- Não poderá haver relação de subordinação entre os familiares;
- Um familiar não poderá ser responsável por auditar o trabalho do outro.

2.1 São considerados familiares: Pais, irmãos, filhos, primos (independente de grau), tios, sobrinhos, sogros (as), cunhados (as) e cônjuges;

2.2 Esses aspectos deverão ser permanentemente observados também para quaisquer movimentações de funcionários;

### **1.4 Da Divulgação**

Todas as vagas deverão ser publicadas em meios de comunicação, com o número do Edital a que se refere a vaga. O Edital deverá ser disponibilizado pela Unidade Administrativa e Financeira no site do SENAR-AR/MS, fixado no mural da Entidade e divulgado em redes sociais.

## **2. PROCESSO DE ADMISSÃO**

A admissão ocorrerá na referência inicial do cargo. Excepcionalmente nos casos cujos cargos requeiram habilitação específica e sejam de interesse da instituição, poderão ocorrer em referência superior, observada os pré-requisitos que o cargo requer.

As admissões no Quadro de Pessoal do SENAR-AR/MS serão efetivadas pelo Superintendente, nos limites da lotação constante do ANEXO III.

### **2.1 Requisitos para admissão**

- I. estar em pleno gozo dos direitos políticos;
- II. estar quites com as obrigações militares, para os de sexo masculino;
- III. satisfazer demais exigências legais e profissionais;
- IV. ter sido aprovado no processo seletivo.

## **2.2 Efetivação do contrato de trabalho**

A assinatura do contrato de trabalho deverá ocorrer até 30 (trinta) dias após a convocação para admissão e dependerá:

- I. da apresentação da documentação pessoal exigida para admissão;
- II. da comprovação de habilitação legal específica, para o exercício de profissões regulamentadas em Lei.

O exercício do emprego terá início no ato da assinatura do contrato de trabalho e a efetivação no Quadro de Pessoal ocorrerá após o cumprimento de um período de experiência de até 90 (noventa) dias. Durante ou no término do período de experiência o funcionário poderá ser dispensado se não forem atendidos os requisitos de assiduidade, pontualidade, interação no ambiente de trabalho, avaliação de desempenho e disciplina. Esta avaliação é realizada pelo gestor da área em que foi lotado o funcionário recém-admitido.

O período de experiência será automaticamente transformado em contrato por prazo indeterminado, se comprovado o atendimento dos requisitos previstos neste artigo e desde que não ocorra qualquer das hipóteses previstas no artigo 482 da CLT.

É vedado o exercício de cargo diferente daquele registrado no contrato de trabalho do funcionário.

## **2.3 Admissão de Estagiários e Menor Aprendiz**

O SENAR-AR/MS poderá admitir estagiário de nível universitário, técnico, médio e menor acima de 16 anos para estágio profissional, observando a legislação específica e previsão orçamentária.

Estas ocupações não fazem parte do quadro de lotação do SENAR-AR/MS.

## CAPÍTULO IV

### **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Este capítulo estabelece critérios e procedimentos para o acompanhamento e avaliação desempenho dos colaboradores e dos resultados obtidos pela instituição.

A avaliação de desempenho de cada colaborador e da sua atuação na equipe poderá resultar em movimentação horizontal ou vertical na carreira (Ver item 2 do Capítulo II - Movimentação na Carreira). Para que esta movimentação ocorra, a instituição deverá ter atingido as metas na avaliação de resultados.

Os principais objetivos são:

- acompanhar os resultados organizacionais para a remuneração variável;
- sistematizar práticas de acompanhamento e avaliação dos resultados das equipes e do desempenho individual dos funcionários;
- identificar pontos fortes e oportunidades de melhorias no desempenho e na carreira dos funcionários e;
- subsidiar com informações os planos de ação de capacitação.

#### **1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Dentre os vários mecanismos existentes, a **Avaliação de Desempenho** certamente é a ferramenta que apresenta maior eficiência e eficácia para avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional do colaborador do SENAR-AR/MS.

A Avaliação de Desempenho será realizada, semestralmente, através de um documento formal (Anexos IV, V, VI, VII e VIII) para alinhamento de metas e oportunidades de melhoria. Portanto, no final de cada ano terá sido realizado duas avaliações que subsidiará o processo para movimentação horizontal ou vertical. Para viabilizar o crescimento horizontal ou vertical na carreira, o funcionário deverá ter a avaliação no nível excelente.

A avaliação de desempenho individual não determina valores de remuneração variável, mas constitui-se em condição para as movimentações verticais e horizontais.

As avaliações de desempenho serão realizadas da seguinte forma:

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

1º Auto Avaliação – todos os funcionários:

- Respondem o formulário de Auto-avaliação. Funcionários preenchem o Anexo IV e Coordenadores preenchem o Anexo VI;

2º Avaliação de consenso:

- Funcionário x Coordenador – o gestor agenda com o funcionário para a realização da avaliação de consenso, Anexo V, referente ao desempenho. Neste momento é definido as metas pessoais e operacionais registrando nos campos “Metas de Desenvolvimento” e “Metas de Realização Operacional”.
- Coordenador x Diretor ou Superintendente – o Superintendente ou Diretor agenda com o gestor para a realização da avaliação de consenso, Anexo VII, referente ao desempenho. Neste momento são definidas as metas pessoais e gerenciais registrando nos campos “Metas de Desenvolvimento” e “Metas de Realização Gerencial”.
- Superintendente, Chefe de Gabinete, Diretor Técnico e Diretor Administrativo Financeiro - É responsabilidade do Presidente do Conselho de Administração.

3º Disponibilização da avaliação de consenso para o Comitê:

- na data determinada pelo responsável pelo processo de avaliação de desempenho, os Coordenadores e o Superintendente deverão entregar as avaliações de consenso da sua equipe para a área responsável.

4º Reunião do Comitê:

- após o recebimento de todas as avaliações o Comitê se reúne para efetuar a consolidação de todas as avaliações e da realização das metas (Anexo VIII).

### **1.1 Consolidação das Avaliações de Desempenho dos colaboradores**

Será formado um comitê com objetivo de analisar e condensar as informações descritas nas avaliações de desempenho, gerando um resultado final. (ANEXO VIII)

O comitê deverá ser formado no mínimo por:

- dois Coordenadores;

	<h2>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</h2>
--	---------------------------------------

- dois Consultores ou Analistas – de áreas distintas, considerando características como: tempo na entidade, postura profissional, ética, relacionamento interpessoal e boa análise crítica.
- a pessoa responsável pela condução e acompanhamento de todo o processo de Avaliação de Desempenho.

A área responsável pela condução e acompanhamento de todo o processo de Avaliação de Desempenho é a Unidade Administrativa e Financeira ou quem a Superintendência indicar.

No caso da avaliação de desempenho dos Coordenadores a consolidação será efetuada pelo Gestor e Superintendente e não pelo comitê.

Após a consolidação das avaliações, em no máximo 30 (trinta) dias, os funcionários deverão receber a devolutiva do seu desempenho, pelo seu gestor acompanhado do responsável pelo processo de Avaliação de Desempenho.

### **Documentos associados:**

Anexo IV- Formulário para auto-avaliação (funcionário);

Anexo V - Formulário para avaliação do Coordenador;

Anexo VI - Formulário para auto-avaliação Coordenador;

Anexo VII - Formulário para avaliação de consenso Superintendente x Coordenador;

Anexo VIII - Formulário para consolidação das avaliações do funcionário.

## **2. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS**

A avaliação de resultados do SENAR-AR/MS tem como premissa reconhecer os colaboradores quando a instituição obtiver um desempenho desejável.

A avaliação dos resultados é decorrência da análise das metas previstas/alcançadas, anualmente, determinado pelo estabelecimento de indicadores organizacionais.

Ao final de cada período de acompanhamento dos resultados, a Unidade Administrativa e Financeira compila as informações relativas aos indicadores que sustentam a remuneração variável.

Todo o processo de acompanhamento e avaliação de resultados deve ser monitorado pela Unidade Administrativa e Financeira.

### **2.1 Remuneração Variável**

A remuneração variável refere-se a uma premiação pelo excelente desempenho da organização.

	<h2>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</h2>
--	---------------------------------------

As principais regras que contemplam a remuneração variável são: lógica do modelo, critérios de elegibilidade, tipos de indicadores, mensuração dos resultados, periodicidade dos pagamentos e potencial de premiação, como se segue:

- o modelo é único para todos os funcionários, ou seja, a lógica que contempla o alcance de metas e o pagamento do prêmio será a mesma para todos os funcionários;
- os funcionários que não participarem do período total avaliado (admitidos, afastados, cedidos, etc.) devem receber o montante proporcional ao tempo em que estiveram ativos;
- os funcionários demitidos não terão direito ao pagamento do montante a ser distribuído;
- só receberão a remuneração variável os colaboradores que forem funcionários, excluindo, portanto, os prestadores de serviços, estagiários, e outros nas mesmas condições.
- a lógica do modelo de remuneração variável é sustentada por indicadores organizacionais, definidos pela função diretiva e gerencial do SENAR-AR/MS;
- somente farão jus a remuneração variável se os resultados de todos os indicadores organizacionais forem de 100% das metas estabelecidas.
- os resultados devem ser acompanhados pelo responsável e na periodicidade definida no “Perfil do Indicador” (modelo – Anexo IX). A compilação deverá ser realizada no início do ano subsequente, ou seja, em janeiro;
- os pagamentos serão realizados, anualmente, em uma única vez **até** o mês de março, após apuração de todos os resultados, tendo como base os salários vigentes na data da avaliação;
- o potencial de premiação não deve ultrapassar **um (1) salário base por ano**;
- as gratificações não estão incluídas no cálculo da premiação;
- terá direito ao pagamento do montante a ser distribuído o funcionário demissionário (cumprindo aviso) no mês de pagamento;
- a concessão da remuneração variável, entretanto, fica condicionada a existência de disponibilidade orçamentária específica.

## **CAPÍTULO V**

### **CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

#### **1. OBJETIVO**

O SENAR-AR/MS promoverá e incentivará a capacitação dos funcionários visando:

- I. o aprimoramento profissional para atualização de técnicas e métodos de trabalho;
- II. o aperfeiçoamento profissional objetivando a aquisição de conhecimentos básicos e habilidades indispensáveis para desempenho do cargo ocupado ou em linha de ascensão.

A principal característica é contribuir para o desenvolvimento dos funcionários ajudando-os a crescer, considerando o quadro de oportunidades oferecidas pela Instituição.

#### **2. POLÍTICAS E DIRETRIZES**

Devem concorrer para promover a integração entre funcionários, para melhorar as relações entre líderes e subordinados, para superar conflitos e limitações, incentivando o suprimento das necessidades identificadas no contexto das próprias equipes, de modo a fortalecer o trabalho coletivo e facilitar o estabelecimento de objetivos claros e comuns.

O funcionário é estimulado a buscar seu autodesenvolvimento e é apoiado pelos Coordenadores no processo de identificação de suas necessidades de capacitação e desenvolvimento.

O processo de capacitação e desenvolvimento de pessoal é responsabilidade principal das Lideranças e devem estar de acordo com o Planejamento Estratégico da Instituição e embasado sempre pelo processo de levantamento de necessidades de treinamento e na avaliação de desempenho.

A capacitação e desenvolvimento de pessoal pressupõem o emprego de múltiplas ações, tais como: cursos, palestras, seminários, congressos, estágios, intercâmbio com Instituições afins, entre outras.

O curso de línguas estrangeira poderá ser subsidiado se a função exercida pelo colaborador exigir tal conhecimento ou a critério da Superintendência.

## **2.1 Identificação das Necessidades:**

O levantamento das necessidades deve ser realizado em três níveis:

### **I - Organizacional**

Análise macro-organizacional das necessidades de treinamento, voltado ao atendimento dos objetivos estratégicos. Inclui-se aí, a análise dos ambientes socioeconômico, tecnológicos e de clima da Instituição. Esta análise é realizada pelos Coordenadores.

### **II - Segmento de carreira e funções**

Análise das necessidades de treinamento global por segmento de carreira e funções, necessárias ao desempenho eficaz dos colaboradores. Devem ser incluídas, neste nível, além das necessidades de conhecimentos específicos, as habilidades e atitudes necessárias. Este trabalho é realizado pelos Coordenadores utilizando-se do resultado das avaliações de desempenho.

### **III - Pessoais**

Análise das necessidades pessoais de treinamento, em relação aos objetivos acordados e ao desenvolvimento futuro. Esta atividade é realizada pelos Coordenadores juntamente com o funcionário, no momento da avaliação de desempenho.

De modo geral, as ações de capacitação e desenvolvimento são voltadas para o atendimento de necessidades decorrentes de:

- processos de mudança da instituição e dos setores por ela atendidos;
- desenvolvimento de projetos e atividades;
- implantação de novas tecnologias e metodologias de trabalho;
- implantação de novas formas de organização do trabalho e de sistemas operacionais;
- aperfeiçoamento das relações de trabalho (interpessoais hierárquicas e funcionais);
- aperfeiçoamento das formas de gestão;
- consecução dos resultados esperados a nível organizacional, de equipe e individual;
- adaptabilidade a novas funções, novos segmentos de carreira e à instituição, em geral.

## CAPÍTULO VI

### DIREITOS, BENEFÍCIOS E VANTAGENS

#### 1. DIREITOS

Além do salário base do cargo será pago ao funcionário os seguintes direitos:

- adicionais de insalubridade, periculosidade e noturno, nos termos da legislação trabalhista;
- salário-família;
- repouso remunerado;
- gratificação natalina (13º salário);
- remuneração pelo serviço extraordinário;
- remuneração de 1/3 das férias;
- diárias e ajuda de custo;

##### 1.1 São garantidos ainda:

- livre associação sindical;
- escolha do representante para promover entendimento direto com a direção da instituição;
- greve, exercido nos termos e nos limites definidos em lei;
- petição e de representação perante a Instituição;
- ampla defesa, no caso de demissão por justa causa e falta grave e processos disciplinares.

O funcionário não é obrigado a filiar-se ou manter-se filiado ao sindicato.

##### 1.2 Afastamento:

Poderá ser concedido aos funcionários do SENAR-AR/MS afastamento por motivo de:

- participação em eventos técnicos e científico e como bolsista, em cursos relacionados com suas funções na Instituição;
- licença sem vencimentos, até 2 (dois) anos, após 2 (dois) anos de efetivo exercício.

## SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Os afastamentos, nas formas previstas nos itens acima não geram ocorrência de vaga no Quadro de Pessoal do SENAR-AR/MS, e serão autorizados pelo Presidente.

### 2. BENEFÍCIOS E VANTAGENS

Além dos benefícios previstos pela Legislação, são apresentadas a seguir as principais características dos benefícios concedidos aos funcionários do SENAR-AR/MS.

#### 2.1 Suplementação do auxílio-doença:

A suplementação do auxílio-doença caracteriza-se pela diferença líquida percebida pelo funcionário, caso estivesse em exercício, menos o valor do benefício pago pelo INSS.

A suplementação será devida a partir do 16º dia de afastamento, durante o prazo máximo de 60 (sessenta) dias mesmo que o INSS tenha concedido afastamento por prazo superior.

Nos casos de novo afastamento por doença pelo mesmo motivo num prazo inferior 90 (noventa) dias, a contar do seu retorno ao trabalho, o funcionário não mais se beneficiará de uma nova concessão da suplementação do auxílio-doença.

#### 2.2 Assistência médico-hospitalar:

A assistência médico-hospitalar abrange problemas de saúde, como tal compreendendo as práticas profiláticas e terapêuticas. Esta assistência é prestada aos colaboradores e seus dependentes legais, por meio de contrato com empresas prestadoras de serviços médico-hospitalares, de acordo com o demonstrativo abaixo.

#### PLANO - APARTAMENTO

PARTICIPAÇÃO		
DESCRIÇÃO	SENAR	FUNCIONÁRIO
FUNCIONÁRIOS	100%	R\$ 1,00*
FILHOS	100%	-
CÔNJUGE	100%	-

*\*Valor simbólico descontado do titular para fins de seguro e continuação do plano*

### **2.3 Auxílio-creche**

O auxílio-creche será concedido a título de assistência financeira às empregadas do SENAR-AR/MS, para reembolso das despesas efetuadas com o atendimento especializado a filhos matriculados em creche.

Terá direito ao auxílio-creche a empregada que atender aos requisitos:

- a) estar em efetivo exercício de suas funções na Instituição;
- b) estar o(s) filho(s) em período de amamentação, até os 3 (três) anos e 11 (onze) meses;
- c) ter seu(s) filho(s) regularmente matriculado(s) em creche.

O valor do reembolso da mensalidade paga será de até 30% (trinta por cento) do salário mínimo, cabendo à empregada arcar com a eventual diferença para maior.

O auxílio-creche será concedido a partir do mês que a empregada reassumir suas funções no SENAR-AR/MS e até a criança completar 3 (três) anos e 11 (onze) meses.

O reembolso será efetuado através da folha de pagamento mensal, devendo a empregada apresentar o recibo da mensalidade, até o 10º dia útil do mês subsequente a que se referir.

O recibo da mensalidade deverá ser emitido em papel timbrado do estabelecimento, em nome da empregada e contendo o nome do filho, o valor e o mês a que se refere.

### **2.4 Auxílio-funeral:**

O auxílio-funeral se constitui de um adiantamento financeiro, ressarcido posteriormente pelo funcionário, destinado a cobrir despesas com funeral do funcionário ou de dependentes legais.

O valor do auxílio-funeral não poderá ser superior ao valor correspondente a 4 (quatro) salários mínimos vigentes à época do evento.

O ressarcimento para a instituição se fará mediante retenção nos valores salariais e indenizatórios devidos ao beneficiário do funcionário falecido ou descontado em parcelas mensais (a negociar o nº de parcelas), quando se referir a auxílio por dependente. O ressarcimento poderá ser descontado em parcelas mensais, não inferiores à décima parte da sua remuneração mensal do funcionário.

O pagamento do auxílio-funeral deverá ser processado imediatamente após a apresentação dos comprovantes de despesas, acompanhados do atestado de óbito.

### **2.5 Bolsa de estudos:**

A bolsa de estudos se constitui num apoio financeiro ao funcionário, como auxílio para a viabilização de seus estudos no que se refere ao pagamento de mensalidades.

A bolsa contemplará participação em cursos de Ensino Fundamental, Médio, Graduação ou Pós-Graduação, em instituições devidamente reconhecidas pelo MEC, **nas áreas de interesse da entidade.**

O auxílio para este tipo de concessão será de 50% sobre o valor total da mensalidade, limitado a disponibilidade orçamentária anual.

Terá direito a bolsa de estudos o funcionário que atender os seguintes requisitos:

- a) estar em efetivo exercício de suas funções na Instituição;
- b) estar matriculado no curso fora do horário de expediente, exceto cursos de especialização;
- c) estar em efetivo exercício de suas funções na Instituição por no mínimo há 01 ano;
- d) ter recebido, no mínimo, nota 8 (oito) na avaliação de desempenho;

Obs.: (i) o funcionário que voluntariamente decidir abandonar o curso será obrigado a ressarcir à Instituição os valores pagos referentes aos 50% de cada mensalidade custeadas pela Instituição. A forma de restituição será negociada em cada caso; (ii) é facultada à entidade a análise da conveniência, oportunidade e interesse do SENAR-AR/MS na concessão da bolsa de estudos, independente de preenchidos os requisitos para sua solicitação.

## **2.6 Seguro de Vida em grupo**

Este seguro tem por objetivo garantir o pagamento de uma indenização ao segurado ou aos seus beneficiários na ocorrência dos seguintes eventos:

- Invalidez permanente e total por doença; Invalidez permanente ou parcial por acidente – VG e Morte.

## **2.7 Vale Transporte**

O vale transporte é um benefício concedido para o funcionário do SENAR-AR/MS através de cartão denominado “PEGFÁCIL” para ser utilizado no traslado de sua casa até o local de trabalho e vice-versa.

O vale transporte não natureza salarial, nem se incorpora à remuneração dos funcionários. Também não faz parte da contribuição previdenciária ou do FGTS.

O Vale Transporte será concedido, sem desconto em folha, através de cartão e beneficiará todos os funcionários com salário até o cargo Analista II.

Nota: Os créditos não serão acumulativos, ou seja, só serão repostos no cartão os créditos que faltam para completar os dias úteis do mês correspondente.

### **2.7 Alimentação**

O SENAR-AR/MS concede, sem desconto em folha, a alimentação diária através de refeitório instalado na sede da instituição.

## CAPÍTULO VII

### PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA

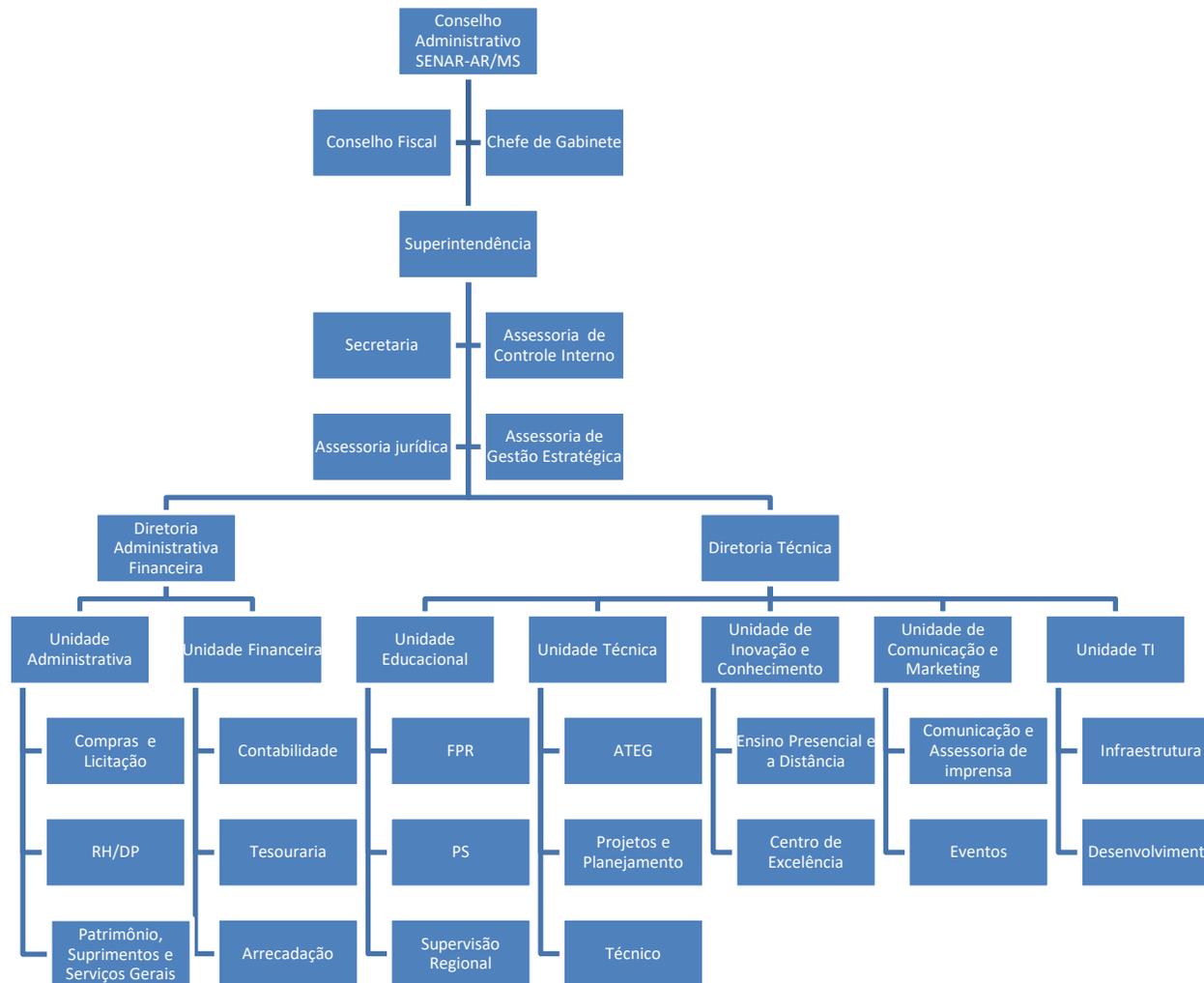
Promove um conjunto de ações para melhorar a qualidade de vida dos funcionários objetivando uma entidade mais saudável e produtiva, como:

- confraternizações;
- celebrações;
- ginástica laboral;
- palestras de conscientização para uma boa saúde;
- outras ações que visam a melhoria do ambiente organizacional.

Um comitê é mantido para acompanhar a satisfação dos funcionários com relação à efetividade das ações acima implementadas.

# SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

## Capítulo VIII ORGANOGRAMA FUNCIONAL



## **ANEXOS**

**- ANEXO I -**

**DESCRIÇÃO  
DE  
CARGOS**

<p data-bbox="149 126 275 134"><small>© Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida sem autorização prévia por escrito da Editora.</small></p>	<h1 data-bbox="966 136 1635 193">SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</h1>
---	--

# SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

ANEXO – II

TABELA SALARIAL (R\$)

ESPAÇOS OCUPACIONAIS	GRAUS										% Variação	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X		
CHEFE DE GABINETE				-	-	-	-	-	-	-	-	5,27%
<u>SUPERINTENDENTE</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,27
DIRETOR												11,5% e 10,32%
COORDENADOR												7,00%
CONSULTOR												Livre
ANALISTA												Livre
ASSISTENTE												Livre
AUXILIAR												10,00%

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

ANEXO III

**TABELA DE CARGOS E LOTAÇÃO**

<b>CARGOS ANTERIORES</b>	<b>CARGOS ATUAIS</b>	<b>LOTAÇÃO APROVADO PELO CONSELHO</b>
AUXILIAR	AUXILIAR	00
ASSISTENTE	ASSISTENTE	25
ANALISTA	ANALISTA	40
CONSULTOR	CONSULTOR	30
TOTAL		95

Esta tabela somente poderá ser alterada com aprovação do Conselho Administrativo.

**CARGO DE LIDERANÇA**

<b>CARGOS ANTERIORES</b>	<b>CARGOS ATUAIS</b>
GESTOR	COORDENADOR <b>10</b>
-	DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO <b>01</b>
-	DIRETOR TÉCNICO <b>01</b>

ANEXO IV

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

	<b>AUTO-AVALIAÇÃO</b>	<b>ANO</b>
Nome do Colaborador:		Formação:
Função:	Área:	Data da Avaliação:

**Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis e necessárias para um bom desempenho. Analise suas características e pontue seu desempenho considerando a pontuação de 1 a 10.**

<b>DISCIPLINA:</b> Adesão aos procedimentos e normas da instituição	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa seu trabalho dentro de todas as normas e procedimentos.</li> <li>• Sempre assíduo e pontual.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>COOPERAÇÃO:</b> Disposição para cooperar com os demais membros do grupo na realização dos trabalhos.	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destaca-se pela boa vontade e pela espontaneidade na cooperação com os demais membros da sua equipe de trabalho.</li> <li>• Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>COMUNICAÇÃO:</b> Habilidade para ouvir e expressar-se de forma correta e objetiva, encadear ideias de maneira lógica, tanto na parte escrita quanto verbal.	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repassa informações que possui, aos colegas, para o bom andamento do trabalho</li> <li>• Escuta os outros, processa as informações recebidas</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	

<b>QUANTIDADE DE TRABALHO:</b> Volume de produção e atendimento de prazos.	<b>Pontuação</b>
--	------------------

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente produtivo e sempre cumprindo os prazos preestabelecidos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>QUALIDADE:</b> Apresenta exatidão e ordem do trabalho	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade que tem em contribuir para que a Instituição atinja o nível de eficácia desejado</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>INICIATIVA/CRIATIVIDADE:</b> Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas.	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sempre sugere soluções criativas em situação nova.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>ATUALIZAÇÃO:</b> Busca qualificação e aprimoramento pessoal e profissional	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com frequência participa de algum curso de qualificação profissional e pessoal, incentivado ou não pela entidade.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	

<b>TOTAL DE PONTOS OBTIDOS</b>	
<b>MÉDIA FINAL</b>	

**Total de Pontos:  $\sum$  dos pontos das Características**  
**Nota final: Média Aritmética das Características**

Data:	Assinatura do Funcionário:
-------	----------------------------

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

ANEXO V  
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

	<b>AVALIAÇÃO DO GESTOR X FUNCIONÁRIO CONSENSO</b>	<b>ANO</b>
Nome do Colaborador:		Formação:
Função:	Área:	Data da Avaliação:

**Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis e necessárias para um bom desempenho. Analise as características do funcionário e pontue seu desempenho considerando a pontuação de 1 a 10 e a auto-avaliação feita por ele.**

<b>DISCIPLINA:</b> Adesão aos procedimentos e normas da instituição	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa seu trabalho dentro de todas as normas e procedimentos.</li> <li>• Sempre assíduo e pontual.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>COOPERAÇÃO:</b> Disposição para cooperar com os demais membros do grupo na realização dos trabalhos.	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destaca-se pela boa vontade e pela espontaneidade na cooperação com os demais membros da sua equipe de trabalho.</li> <li>• Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>COMUNICAÇÃO:</b> Habilidade para ouvir e expressar-se de forma correta e objetiva, encadear ideias de maneira lógica, tanto na parte escrita quanto verbal.	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repassa informações que possui, aos colegas, para o bom andamento do trabalho</li> <li>• Escuta os outros, processa as informações recebidas</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

<b>QUANTIDADE DE TRABALHO:</b> Volume de produção e atendimento de prazos.	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Altamente produtivo e sempre cumprindo os prazos preestabelecidos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>QUALIDADE:</b> Apresenta exatidão e ordem do trabalho	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidade que tem em contribuir para que a Instituição atinja o nível de eficácia desejado</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>INICIATIVA/CRIATIVIDADE:</b> Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas.	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sempre sugere soluções criativas em situação nova.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>ATUALIZAÇÃO:</b> Busca qualificação e aprimoramento pessoal e profissional	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Com frequência participa de algum curso de qualificação profissional e pessoal, incentivado ou não pela entidade.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	

<b>TOTAL DE PONTOS OBTIDOS</b>	
<b>MÉDIA FINAL</b>	

Total de Pontos:  $\sum$  dos pontos das Características  
Nota final: Média Aritmética das Características

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

**Preencher os quadros abaixo considerando que:**

Metas de Desenvolvimento: se referem às metas de desenvolvimento pessoal, comportamental e técnico.  
Ex: leituras, treinamentos comportamentais e técnicos, formação (língua estrangeira, graduação, pós-graduação), promoção à saúde e responsabilidade social (voluntariado).

Metas de Realização Operacional: se referem às ações do desdobramento do planejamento estratégico na área.

METAS DE DESENVOLVIMENTO				
METAS	DESCRIÇÃO DAS METAS	DATA	REALIZADO	
			SIM	NÃO
META 1				
META 2				
META 3				

METAS DE REALIZAÇÃO OPERACIONAL				
METAS	DESCRIÇÃO DAS METAS	DATA	REALIZADO	
			SIM	NÃO
META 1				
META 2				
META 3				

COMENTÁRIOS/ JUSTIFICATIVAS

Data e Assinatura do Funcionário:
Data e Assinatura do Gestor:

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

ANEXO VI

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

	<b>AUTO-AVALIAÇÃO</b> (Avaliação da função diretiva/gerencial)	<b>ANO</b>
Nome do Gestor:		
Unidade:	Data da Avaliação:	

**Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis e necessárias para um bom desempenho. Analise suas características e pontue seu desempenho considerando a pontuação de 1 a 10.**

<b>CORPORATIVAS</b>		
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>		<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conheço o negócio a ponto de identificar as oportunidades e ameaças.</li> <li>• Tenho clareza e comprometimento sobre os objetivos e os valores organizacionais</li> </ul>		
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):		
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>		<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuo de maneira efetiva para construção do planejamento estratégico</li> </ul>		
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):		
<b>FOCO NO CLIENTE</b>		<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oriento esforços para identificar e atender as necessidades e expectativas dos clientes.</li> </ul>		
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):		

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

<b>ESPECÍFICAS</b>	
<b>PLANEJAMENTO</b>	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturo as ações de acordo com o planejamento estratégico, estabelecendo controles necessários.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanho e avalio, sistematicamente, as ações que estão sendo desenvolvidas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otimizo os recursos disponíveis.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>CONHECIMENTO TÉCNICO</b>	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstro dominar os conhecimentos sobre a minha área de atuação.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Busco conhecimentos novos para agregar valor ao desempenho das minhas atividades.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>LIDERANÇA</b>	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciono com minha equipe de forma aberta e receptiva.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstro interesse e preocupação no cumprimento das ações, no prazo e com os recursos disponíveis.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomo decisões acertadas para a consecução dos objetivos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstro interesse e preocupação no cumprimento das ações, no prazo e com os recursos disponíveis.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	

<b>TOTAL DE PONTOS OBTIDOS</b>	
<b>MÉDIA FINAL</b>	

Total de Pontos:  $\sum$  dos pontos das Características  
Nota final: Média Aritmética das Características

Data e Assinatura do Gestor:
Data e Assinatura do Superintendente:

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

ANEXO VII

	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> (Avaliação de consenso - Superintendente x Gestor)	<b>ANO</b>
Nome do Gestor:		
Unidade:	Data da Avaliação:	

**Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis e necessárias para um bom desempenho. Analise as características do gestor e pontue seu desempenho considerando a pontuação de 1 a 10 e a auto-avaliação feita por ele.**

CORPORATIVAS		
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>		<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conheço o negócio a ponto de identificar as oportunidades e ameaças.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenho clareza e comprometimento sobre os objetivos e os valores organizacionais</li> </ul>		
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):		
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>		<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuo de maneira efetiva para construção do planejamento estratégico</li> </ul>		
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):		
<b>FOCO NO CLIENTE</b>		<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oriento esforços para identificar e atender as necessidades e expectativas dos clientes.</li> </ul>		
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):		

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

<b>ESPECÍFICAS</b>	
<b>PLANEJAMENTO</b>	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturo as ações de acordo com o planejamento estratégico, estabelecendo controles necessários.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanho e avalio, sistematicamente, as ações que estão sendo desenvolvidas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otimizo os recursos disponíveis.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>CONHECIMENTO TÉCNICO</b>	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstro dominar os conhecimentos sobre a minha área de atuação.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Busco conhecimentos novos para agregar valor ao desempenho das minhas atividades.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	
<b>LIDERANÇA</b>	<b>Pontuação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciono com minha equipe de forma aberta e receptiva.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstro interesse e preocupação no cumprimento das ações, no prazo e com os recursos disponíveis.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomo decisões acertadas para a consecução dos objetivos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstro interesse e preocupação no cumprimento das ações, no prazo e com os recursos disponíveis.</li> </ul>	
Registro da(s) evidência(s) objetiva(s):	

<b>TOTAL DE PONTOS OBTIDOS</b>	
<b>MÉDIA FINAL</b>	

**Total de Pontos:  $\sum$  dos pontos das Características**  
**Nota final: Média Aritmética das Características**

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

**Preencher os quadros abaixo considerando que:**

Metas de Desenvolvimento: se referem às metas de desenvolvimento pessoal, comportamental e técnico.  
Ex: leituras, treinamentos comportamentais e técnicos, formação (língua estrangeira, graduação, pós-graduação), promoção à saúde e responsabilidade social (voluntariado).

Metas de Realização Operacional: se referem às ações do desdobramento do planejamento estratégico na área.

METAS DE DESENVOLVIMENTO				
METAS	DESCRIÇÃO DAS METAS	DATA	REALIZADO	
			SIM	NÃO
META 1				
META 2				
META 3				

METAS DE REALIZAÇÃO OPERACIONAL				
METAS	DESCRIÇÃO DAS METAS	DATA	REALIZADO	
			SIM	NÃO
META 1				
META 2				
META 3				

COMENTÁRIOS/ JUSTIFICATIVAS

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

Data e Assinatura do Gestor:

Data e Assinatura do Superintendente:

ANEXO VIII

	<b>CONSOLIDAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> Comitê	<b>ANO</b>
Nome do Colaborador:		
Função atual:	Classe atual:	Salário Atual:
Função proposta:	Classe proposto	Salário Proposto
Nome dos Participantes do Comitê:		

AVALIAÇÃO GLOBAL	
<b>Assinale com um "X" a opção que indique a avaliação global do desempenho, tendo em vista os resultados atingidos na avaliação.</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>EXCELENTE</b> – Resultado: 8,0 a 10,0
<input type="checkbox"/>	<b>BOM</b> – Resultado: 6,0 a 7,9
<input type="checkbox"/>	<b>REGULAR</b> – 4,0 a 5,9
<input type="checkbox"/>	<b>RUIM</b> – Resultado: abaixo de 4,0

As Metas de Desenvolvimento e Metas Operacionais têm como referência as já acordadas entre o gestor e o funcionário. Será considerado para a próxima avaliação esse plano de desenvolvimento acordado pelo comitê.

METAS DE DESENVOLVIMENTO				
METAS	DESCRIÇÃO DAS METAS	DATA	REALIZADO	
			SIM	NÃO
META 1				

METAS DE REALIZAÇÃO OPERACIONAL				
METAS	DESCRIÇÃO DAS METAS	DATA	REALIZADO	
			SIM	NÃO
META 1				

<small>Este campo é reservado para o preenchimento do avaliador.</small>	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

COMENTÁRIOS/ JUSTIFICATIVAS

Data e Assinatura do Comitê:
------------------------------

Data e Assinatura do Funcionário Avaliado:
--

Data/APROVAÇÃO DO SUPERINTENDENTE/PRESIDENTE DO CONSEHO SENAR-MS
--

	<b>SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
--	-------------------------------------

ANEXO IX

FORMULÁRIO - PERFIL DO INDICADOR

<b>Nome do indicador</b>	
<b>Descrição</b>	
<b>Gestor Responsável</b>	
<b>Responsável pela medição</b>	
<b>Formula</b>	
<b>Método de coleta/ Fonte de dados</b>	
<b>Meta</b>	
<b>Frequência de medição</b>	

**REGISTRO DO RESULTADO**

Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez

**RESULTADO FINAL**

<b>Resultado final</b>	Justificativa (para resultado MENOR ou MAIOR que a meta estipulada)

\_\_\_\_\_  
Data

\_\_\_\_\_  
Gestor Responsável pelo Indicador

\_\_\_\_\_  
Superintendente