

INSTRUÇÃO NORMATIVA N.º 01/2024

DISCIPLINA SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º. Esta instrução normativa tem por objetivo disciplinar o processo de avaliação de desempenho dos funcionários da Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva - EMCASA, visando promover a melhoria contínua dos serviços prestados e o desenvolvimento dos colaboradores.

Art. 2º. A avaliação de desempenho consiste na observação e mensuração do comportamento dos empregados segundo os critérios estabelecidos nesta normativa, convertidos em escores brutos, com notas de zero a dez, conforme o desempenho em cada fator avaliado.

Art. 3º. A avaliação de desempenho será realizada no mínimo uma vez por ano para os empregados e elaboração de programas de desenvolvimento de pessoas.

CAPÍTULO II - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Art. 4º. Serão avaliados os seguintes fatores de desempenho:

I. Assiduidade: Frequência de comparecimento ao trabalho, considerando faltas e atrasos sem justificativa plausível.

II. Comunicação: Capacidade de ouvir, formular e transmitir mensagens com clareza e segurança, além de solicitar e verificar o entendimento das informações.

III. Conhecimento: Entendimento sobre o trabalho, atualização profissional, espírito de pesquisa, troca de conhecimentos e busca por qualificação.

IV. Criatividade: Uso da imaginação, flexibilidade de pensamento, liberdade de criação e aproveitamento de sugestões criativas.

V. Espírito de Equipe: Respeito e colaboração com colegas, participação em grupos, uso adequado de recursos e reconhecimento do trabalho em equipe.

VI. Motivação: Auto-motivação, identificação e remoção de insatisfações, desejo de crescimento profissional e envolvimento com o grupo.



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340-Centro-Juiz de Fora-MG-CEP:36060-020-Tel.:(32)3217-1400

VII. Organização: Orientação nas tarefas, gestão do tempo, cumprimento de prazos e normas, e organização de documentos e materiais.

VIII. Planejamento: Conhecimento dos objetivos da área, fixação de metas, programação de ações e recomendação de soluções.

IX. Relacionamento: Manutenção de diálogo, discrição, cooperação, integração de ideias divergentes e contribuição para um ambiente de trabalho agradável.

X. Responsabilidade: Atendimento às exigências da função, cumprimento das normas, execução diligente de tarefas e colaboração com ações sociais da empresa.

CAPÍTULO III - PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO

Art. 5º. A avaliação será realizada pelo superior imediato do funcionário, que deverá observar o comportamento do empregado e atribuir escores de zero a dez para cada fator de desempenho, conforme Anexo I.

Art. 6º. O avaliador deverá basear sua avaliação em observações objetivas e tratar os dados estatisticamente para evitar subjetividade, conforme orientações deste ato normativo.

Art. 7º. Caso o item de avaliação não seja aplicável às atividades do empregado, deverá ser atribuído um ponto, para que o funcionário não seja prejudicado por algo que não lhe foi exigido demonstrar conhecimento.

Art. 8º. O empregado que obtiver um escore bruto abaixo de cinco, em qualquer um dos fatores, será considerado inapto.

Art. 9º. O resultado da avaliação será formalizado em um gráfico de desempenho, com a indicação de um 'X' no item do critério correspondente que sinaliza um 'SIM', conforme disposto no Anexo I, somando-se todos os itens positivos para a atribuição de uma pontuação final no critério avaliado.

Art. 10º. A avaliação de desempenho deverá ser realizada obrigatoriamente até 1 (um) dia antes do término de cada contrato de trabalho de funcionário em período de experiência, conforme o preenchimento do Anexo II.



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340-Centro-Juiz de Fora-MG-CEP:36060-020-Tel.:(32)3217-1400

Art. 11º. A Diretoria Administrativa e Financeira apresentará os resultados gerais obtidos à Diretoria Executiva e Diretoria Técnica e Social e, após a aprovação da mesma, divulgará por escrito, a cada empregado, o resultado final com as avaliações de todas as etapas.

CAPÍTULO IV - DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 12º. Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação e deverá ser revisada sempre que for preciso para garantir sua adequação às necessidades da empresa e dos funcionários.

Art. 13º. Os casos omissos serão resolvidos pela Diretoria Administrativa e Financeira, responsável pelo Recursos Humanos da EMCASA.

Fabício Oliveira Zanoli

Diretor Presidente



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340-Centro-Juiz de Fora-MG-CEP: 36060-020-Tel.: (32) 3217-1400

ANEXO I

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O preenchimento do gráfico se dará com a indicação de um 'X' no item do critério correspondente que sinaliza um 'SIM', somando-se todos os itens positivos para a atribuição de uma pontuação final no critério avaliado., observados os procedimentos do Capítulo III da presente norma.

1. Assiduidade:

É a frequência de comparecimento ao trabalho. Considere o número de faltas e atrasos sem justificativa plausível.

Exemplo: um empregado que tenha faltado um dia sem justificativa e chegado atrasado sem justificativa plausível quatro dias dentro do período de avaliação, sua pontuação deverá ser subtraída em **cinco pontos**, portanto seu escore será *cinco*.

	Crítérios de Avaliação	Indique a Quantidade
1	Falta sem justificativa	
2	Atraso sem justificativa	
Pontuação Total:		

2. Comunicação:

Capacidade de ouvir, formular e transmitir mensagens com clareza e segurança, além de solicitar e verificar o entendimento das informações.

	Crítérios de Avaliação	Marque com X se SIM
1	Sabe ouvir as pessoas com paciência e atenção.	
2	Considera as condições e características de quem irá receber a informação.	
3	Formula a sua mensagem com clareza, sabendo o que dizer e como dizer.	
4	Encaminha a informação de modo seguro, reduzindo, tanto quanto possível, as interferências que podem ocorrer na sua interpretação.	
5	Exprime-se com clareza de ideias, pela fala ou pela escrita.	
6	Solicita um retorno de compreensão da ideia, certificando se o	



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340-Centro-Juiz de Fora-MG-CEP:36060-020-Tel.:(32)3217-1400

	receptor compreendeu a mensagem, fazendo o mesmo, por sua vez, quando alguém lhe transmite alguma informação.	
7	Trata mensagens importantes sob diversas formas, de modo a garantir o entendimento de seu conteúdo em conformidade com a pessoa que irá recebê-la.	
8	Evita brincar com informações sérias.	
9	Verifica os efeitos provocados pela sua comunicação.	
10	Mantém um bom contato visual com as pessoas.	
Pontuação Total:		

3. Conhecimento:

Entendimento sobre o trabalho, atualização profissional, espírito de pesquisa, troca de conhecimentos e busca por qualificação.

	Critérios de Avaliação	Marque com X se SIM
1	Comprova claro entendimento sobre o trabalho que vai executar.	
2	Procura atualizar-se sempre em seus conhecimentos profissionais.	
3	Demonstra espírito de pesquisa e investigação, assimilando novas tecnologias.	
4	Promove intercâmbio dos seus conhecimentos com os colegas de trabalho.	
5	Busca a qualificação profissional através de treinamentos, cursos, etc.	
6	Procura esclarecimentos sobre o que não sabe.	
7	Permanece aberto a aprender o trabalho de outras pessoas.	
8	Revela interesse nos processos administrativos da EMCASA.	
9	Analisa os problemas, estabelece alternativas e escolhe a solução mais coerente ao problema.	
10	Aceita correções e sugestões para o seu aperfeiçoamento profissional.	
Pontuação Total:		

4. Criatividade:

Uso da imaginação, flexibilidade de pensamento, liberdade de criação e aproveitamento de sugestões criativas.

	Critérios de Avaliação	Marque com X se SIM
--	-------------------------------	----------------------------



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340-Centro-Juiz de Fora-MG-CEP: 36060-020-Tel.: (32) 3217-1400

1	Usa a imaginação em situações que exijam solução mais difícil	
2	Evita ser rígido na forma de pensar.	
3	Sabe separar o problema da solução, buscando ideias originais.	
4	Mantém suspenso o juízo crítico e a censura, demonstrando liberdade de criação..	
5	Aproveita a inspiração que surge, às vezes inesperadamente, aguardando oportunidade para utilizá-la.	
6	Sabe esperar a incubação de uma ideia.	
7	Está sempre buscando conexão entre elementos distintos.	
8	Mantém-se sempre bem informado sobre diversos assuntos.	
9	É sintético, conciso, descomplicado nas suas realizações.	
10	Aceita e aproveita as sugestões criativas de outras pessoas integrando-as às suas próprias ideias.	
Pontuação Total:		

5. Espírito de equipe:

Auto-motivação, identificação e remoção de insatisfações, desejo de crescimento profissional e envolvimento com o grupo.

	Critérios de Avaliação	Marque com X se SIM
1	Respeita a qualificação dos colegas de equipe, acatando instruções ou orientações.	
2	Sempre disponível para atuar em grupo, cumprindo a parte que lhe cabe na divisão das tarefas.	
3	Utiliza os recursos materiais disponíveis tendo sempre em mente que outro poderá utilizá-lo também.	
4	Considera os erros e os acertos existentes no grupo como um processo de amadurecimento e aprendizado, sem caçar os culpados.	
5	Executa espontaneamente tarefas além daquelas que lhe são destinadas.	
6	É reconhecido com os que lhe auxiliam e por sua vez reconhece a contribuição dos colegas para consigo	
7	Demonstra comprometimento com o objetivo comum do grupo.	
8	Reconhece suas necessidades e sempre busca ajuda para que a sua dificuldade não prejudique a equipe.	
9	Participa das confraternizações do grupo, com satisfação e entendimento.	
10	Evita sobrepor-se aos demais, reconhecendo o valor da contribuição individual de cada membro.	
Pontuação Total:		



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
 Av. Brasil, 2340-Centro-Juiz de Fora-MG-CEP:36060-020-Tel.:(32)3217-1400



6. Motivação:

Auto-motivação, identificação e remoção de insatisfações, desejo de crescimento profissional e envolvimento com o grupo.

	CrITÉrios de AvaliaÇão	Marque com X se SIM
1	Encontra-se auto motivado para a realizaÇão do seu trabalho.	
2	Identifica insatisfações em si ou no ambiente de trabalho, tratando de removê-las oportunamente.	
3	Demonstra desejo de crescer profissionalmente.	
4	Procura incrementar as suas tarefas, enriquecendo-as com sua contribuição pessoal.	
5	Depois de uma frustraÇão está apto a recomeçar, não se deixando desanimar emocionalmente.	
6	Sente-se envolvido pelo grupo, evidenciando satisfaÇão nas relaÇões interpessoais.	
7	Aceita privar-se temporariamente com algum sacrifício, quando excepcionalmente o trabalho exigir, objetivando uma soluÇão importante para a equipe de trabalho.	
8	Mantém a expectativa de resultados para toda e qualquer tarefa que empreende.	
9	Sabe considerar as variáveis pertinentes em qualquer processo, considerando os seus efeitos positivos ou negativos.	
10	Apresenta-se com higiene e age com asseio em seu convívio de trabalho.	
Pontuação Total:		

7. Organização:

Orientação nas tarefas, gestão do tempo, cumprimento de prazos e normas, e organização de documentos e materiais.

	CrITÉrios de AvaliaÇão	Marque com X se SIM
1	Sabe se orientar naquilo que lhe é dado fazer.	
2	Distribui bem o seu tempo entre todas as tarefas.	
3	Demonstra antecipação de ocorrências e se previne a tempo.	
4	Cumprir prazos e prioridades fixados	
5	Segue as normas de fluxo de cada tarefa.	
6	Considera o planejamento nas suas ações.	
7	Organiza documentos, equipamentos e ferramentas de modo	



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340-Centro-Juiz de Fora-MG-CEP: 36060-020-Tel.: (32) 3217-1400

	a localizá-los facilmente, mantendo-os limpos e bem acondicionados.	
8	Executa o seu trabalho de forma higiênica, limpa e ordenada.	
9	Não pratica o desperdício, controlando as despesas implicadas em cada tarefa.	
10	Respeita as normas de higiene, segurança e medicina do trabalho.	
Pontuação Total:		

8. Planejamento:

Conhecimento dos objetivos da área, fixação de metas, programação de ações e recomendação de soluções.

	CrITÉrios de Avaliação	Marque com X se SIM
1	Conhece os objetivos e missão da sua área de atuação.	
2	Permanece atento à conjuntura externa, sobre o que acontece à sua volta.	
3	Fixa metas e prazos espontaneamente.	
4	Determina os resultados finais esperados.	
5	Consegue se programar estabelecendo os passos de ação, seqüência e prioridades.	
6	Separar e acondicionar os materiais, equipamentos e objetos necessários antes de iniciar a execução da tarefa.	
7	Estabelece um método padrão de execução do seu trabalho.	
8	Recomenda ou sugere ações quando identifica problemas.	
9	Interpreta as decisões que lhe são passadas permanentemente, evitando "achar" soluções diferentes, ora de um jeito ora de outro, para a mesma decisão.	
10	Uniformiza e normaliza práticas adotadas por outros.	
Pontuação Total:		

9. Relacionamento:

Conhecimento dos objetivos da área, fixação de metas, programação de ações e recomendação de soluções.

	CrITÉrios de Avaliação	Marque com X se SIM
1	Mantém diálogo frequente, sem se esquivar de estar com as pessoas	
2	Não exagera nas atitudes, gestos ou palavras, mantendo um padrão satisfatório de autoexpressão sem escandalizar o ambiente	



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340-Centro-Juiz de Fora-MG-CEP: 36060-020-Tel.: (32) 3217-1400

	onde trabalha.	
3	É reservado e discreto no trato do sigilo e das informações referentes aos colegas, superiores ou subordinados.	
4	Evita atitudes de intimidade com os colegas de trabalho.	
5	Procura elogiar sem confiar ou censurar com aspereza.	
6	Traja-se de modo adequado ao ambiente, sem vulgaridade e respeitando as regras da conveniência social.	
7	Sempre disposto a cooperar, a atuar em equipe, agindo com presteza e espírito de colaboração..	
8	Procura integrar a divergência de ideias entre as pessoas, em um ponto em comum de entendimento sem radicalizar opiniões.	
9	Contribui para um ambiente de trabalho agradável, evitando acusações ou melindres.	
10	É solidário na dor dos colegas.	
Pontuação Total:		

10. Responsabilidade:

Atendimento às exigências da função, cumprimento das normas, execução diligente de tarefas e colaboração com ações sociais da empresa.

	Critérios de Avaliação	Marque com X se SIM
1	Atende às exigências da função que ocupa.	
2	Obedece às normas de segurança e medicina do trabalho.	
3	Executa as tarefas que lhe cabem, satisfatoriamente.	
4	Cumprir prazos e metas, informando ao seu superior os motivos de alguma alteração do que foi estabelecido.	
5	Realiza com diligência o serviço determinado para a sua execução.	
6	Reserva cuidados necessários para a execução de um trabalho, que implique ações complexas ou de maior gravidade e que requeiram precisão.	
7	Colabora nas ações de inclusão social no trabalho, como a acessibilidade de deficientes físicos, visuais etc, dentro da sua área de ação e no âmbito de toda a EMCASA.	
8	Assume tarefas de maior complexidade quando convidado a exercê-las, ainda que por curto espaço de tempo.	
9	Evidencia respeito a si mesmo e ao próximo, valorizando o ser humano na pessoa de seu colega de trabalho, procurando melhorar-se sempre.	
10	Não age com preconceito, nem manipula o comportamento alheio com sugestões que demonstre exclusivo interesse pessoal, em detrimento dos interesses do grupo.	
Pontuação Total:		



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340 - Centro - Juiz de Fora - MG - CEP: 36060-020 - Tel.: (32) 3217-1400



ANEXO II

Período de Experiência - Avaliação

Nome: _____

Função: _____

Setor: _____

Avaliação do período: [] 1º período (1 a 45 dias)
[] 2º período (45 a 90 dias)

Data de admissão:

Término dos 45 dias:

OBSERVAÇÃO: DEVOLVER ATÉ 1 (UM) DIA ANTES DO TÉRMINO DE CONTRATO

Fatores de Avaliação – Perfil de Características Individuais

Características	Escala de Pontuação										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assiduidade											
Comunicação											
Conhecimento											
Criatividade											
Espírito de equipe											
Motivação											
Organização											
Planejamento											
Relacionamento											
Responsabilidade											

OBS: O empregado que obtiver um escore bruto abaixo de cinco, em qualquer um dos fatores, será considerado inapto.

Ao DAF

Encaminhamos a avaliação dos primeiros 45 dias de experiência referente ao empregado a ma citado.

Em ____/____/____

Avaliadores: _____
Assinatura Assinatura



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340-Centro-Juiz de Fora-MG-CEP: 36060-020-Tel.: (32) 3217-1400

À

Diretoria Administrativa e Financeira - DAF

Para conhecimento da avaliação do empregado acima citado e solicitamos autorização para:

A) () prorrogação por mais 45 dias

B) () rescisão do contrato.

C) () Conversão do contrato de trabalho para tempo indeterminado

Em ____/____/____



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340-Centro-Juiz de Fora-MG-CEP: 36060-020-Tel.: (32) 3217-1400



ANEXO III

Avaliação do colaborador

Nome: _____

Função: _____

Setor: _____

Fatores de Avaliação – Perfil de Características Individuais

Características	Escala de Pontuação										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assiduidade	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Comunicação	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Conhecimento	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Criatividade	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Espírito de equipe	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Motivação	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Organização	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Planejamento	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Relacionamento	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Responsabilidade	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

OBS: O empregado que obtiver um escore bruto abaixo de cinco, em qualquer um dos fatores, será considerado inapto.

Ao DAF

Encaminhamos a avaliação de desempenho referente ao empregado acima citado.

Em ____/____/____

Avaliadores: _____
Assinatura

Assinatura



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340 - Centro - Juiz de Fora - MG - CEP: 36060-020 - Tel.: (32) 3217-1400

À

Diretoria Administrativa e Financeira - DAF

Para conhecimento da avaliação do empregado acima citado e solicitamos autorização para:

A) () rescisão do contrato.

B) () Continuidade do contrato de trabalho.

Em ____/____/____



Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva-EMCASA
Av. Brasil, 2340-Centro-Juiz de Fora-MG-CEP: 36060-020-Tel.: (32) 3217-1400





VERIFICAÇÃO DAS ASSINATURAS



Código para verificação: 1613-4A6F-DB48-A3D6

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:

- ✓ FABRICIO OLIVEIRA ZANOLI (CPF 015.XXX.XXX-61) em 15/08/2024 16:21:29 (GMT-03:00)
Papel: Parte
Emitido por: Sub-Autoridade Certificadora 1Doc (Assinatura 1Doc)

Para verificar a validade das assinaturas, acesse a Central de Verificação por meio do link:

<https://juizdefora.1doc.com.br/verificacao/1613-4A6F-DB48-A3D6>