



**FUNDAÇÃO DE SAÚDE SAPUCAIA DO SUL
DIREÇÃO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
UNIDADE DE GESTÃO DO TRABALHO**

**AVALIAÇÃO ANUAL DE DESENVOLVIMENTO
DOS TRABALHADORES**

Setembro, 2019

Introdução

O presente documento visa instituir e orientar os procedimentos necessários para a execução da Avaliação Anual de Desenvolvimento dos trabalhadores das unidades administradas pela Fundação de Saúde Sapucaia do Sul. O resultado aqui exposto é fruto de debates e da construção conjunta de soluções de um grupo de trabalho formado por gestores da Fundação.

Objetivos da avaliação anual

O processo de avaliação anual deve propiciar a aproximação com o trabalhador, levando o mesmo a refletir sobre o trabalho (autoavaliar-se) e propiciar-lhe um retorno de seu desenvolvimento sob a ótica das necessidades dos serviços prestados pela Instituição. Deve ser um momento construtivo, propositivo e uma oportunidade de crescimento mútuo (trabalhador, gestor e instituição). Deve servir ainda um momento de reflexão sobre o processo de trabalho, o serviço e sua gestão, permitindo alinhar procedimentos e construir/repactuar metas de desenvolvimento e adequação aos protocolos de trabalho e desempenho desejado. Ainda poderá servir como orientador para as ações de desenvolvimento de pessoas, subsidiando a Política de Educação Permanente e Continuada.

Princípios e valores da avaliação

Deve se pautar pelos princípios da ética, cuidado, justiça, respeito, atenção, transparência, compreensão, reflexividade, oportunidade, equidade, imparcialidade, integração, autonomia, diretividade e objetividade no processo.

O processo de avaliação

A avaliação anual deve ser feita com todos os trabalhadores, por ocasião de seu aniversário de ingresso na Instituição, podendo ocorrer nos 30 dias anteriores ou posteriores ao início do trabalho.

As avaliações deverão ser realizadas, preferencialmente, por duas

peças representando a gestão, envolvendo profissionais de chefia e de condução de processos. Como o conceito geral é que as avaliações anuais devam ir além da avaliação das práticas de trabalho, podem e devem ser feitas por profissionais não necessariamente apenas da categoria de trabalho do profissional avaliado, permitindo a integração de novas abordagens e novos saberes.

A avaliação contemplará um espaço de autoavaliação a ser feita antecipadamente pelo trabalhador. Com a autoavaliação concluída, os avaliadores se reunirão com o trabalhador, de modo a analisar, discutir e ponderar os itens da autoavaliação do trabalhador, constituindo a avaliação final da gestão.

A avaliação é feita com base em conceitos e avaliações com algum grau de subjetividade. Por isso, sempre que possível, é conveniente construir consensos entre os avaliadores e o trabalhador, embora a avaliação final seja de responsabilidade da dupla de gestores.

A avaliação deverá produzir, sempre que possível em comum acordo entre os participantes, um Plano de Desenvolvimento onde o trabalhador pactuará com a gestão aspectos que precisa desenvolver em suas competências tanto comportamentais quanto técnicas. Alguns itens serão considerados como avaliação institucional, podendo subtrair pontuação, tais como faltas injustificadas, atrasos e/ou saídas antecipadas injustificadas e não cumprimento do mínimo de horas de formação.

A partir da avaliação da chefia e dos aspectos institucionais, teremos uma nota final com repercussões em políticas de premiação e bonificações (folgas, benefícios no Banco de Realocação, na Política de Incentivo à Educação, etc). Para o Banco de Realocação e a Política de Incentivo à Educação – ambos em processo de revisão – o resultado da avaliação servirá como um dos principais critérios de pontuação, concessão de bolsas e possíveis desempates entre candidatos ou inscritos. A política de concessão de folgas será tratada mais adiante, neste Manual.

A avaliação em si

A avaliação divide-se em quatro categorias:

- *compromisso institucional;*
- *relações e capacidades importantes para a gestão e desenvolvimento do processo de trabalho;*
- *qualidade e produtividade no trabalho – competências e eficiências e,*
- *qualidade no trabalho – demais itens.*

Cada uma das categorias terá subcategorias e buscará verificar competências específicas relacionadas ao cargo do profissional avaliado. A avaliação anual deverá ser feita por ocasião do aniversário de ingresso do trabalhador na Instituição, atribuindo-se um prazo de 30 (trinta) dias antes ou depois desta data como limites, levando-se em conta situações de troca de setor, férias do trabalhador ou da chefia, entre outras ocorrências.

Quando um trabalhador for realocado próximo da data de aniversário, o conveniente é que a avaliação seja feita pela chefia do setor de onde ele está saindo. Se a avaliação precisar ser feita pela nova chefia, ela poderá solicitar auxílio ao coordenador/chefia anterior para realizar a avaliação em conjunto. Essa última regra, também se aplica em caso de troca das chefias do setor.

A avaliação utilizará conceitos que se traduzirão em uma nota final:

- ***A – Desempenho acima da expectativa:*** Desempenho ultrapassa o que é esperado para o cargo, para as metas e os desafios. Há crescentes contribuições individuais. Há comprometimentos com os objetivos da área e da organização como um todo.
- ***B – Desempenho de acordo com a expectativa:*** Atinge o resultado acordado para as metas e os desafios dentro dos limites esperados.
- ***C – Desempenho alcança parcialmente a expectativa – precisa melhorar:*** Atinge parcialmente o resultado acordado para as metas e os desafios. Embora o desempenho esteja abaixo do esperado, considera-

se temporariamente aceitável, precisando do acompanhamento especial do gestor.

- ***D – Não atinge o resultado esperado para as metas e os desafios. Não atinge o desempenho mesmo com orientação, apoio e supervisão do gestor:*** Não atinge o resultado esperado para as metas e os desafios. Desempenho insuficiente. Não atinge o desempenho, mesmo com orientação, apoio e supervisão do gestor.

Plano de Desenvolvimento

O Plano de Desenvolvimento é um conjunto de ações discutidas em conjunto entre gestor e trabalhador que o ajudará a se aperfeiçoar profissional e pessoalmente. Ele pode ser de curto, médio ou longo prazo e será uma maneira de se comprometer com o próprio desenvolvimento e atingir seus objetivos por meio de ações específicas. A ideia é traçar um roteiro que deve ser seguido para que o trabalhador passe da sua condição atual para uma nova condição em que gostaria de estar. Ele serve como ferramenta de monitoramento do desenvolvimento de atividades/funções dos trabalhadores, o que permite comparar os resultados de cada avaliação e analisar se o trabalhador alcançou melhores resultados.

O Plano de Desenvolvimento é um indicador do caminho a ser trilhado. Ele pode partir de uma iniciativa do próprio trabalhador ou ser uma ferramenta da gestão de pessoas. Em ambos os casos, o objetivo é alinhar as expectativas pessoais às organizacionais. A grande importância desse documento é determinar metas e seus respectivos prazos. Com esses elementos bem delineados, é mais fácil manter o foco, executar ações estratégicas e evitar se distrair com escolhas aleatórias.

O Plano de Desenvolvimento deve ser construído com todos os trabalhadores, independente de sua avaliação final. Sempre que a chefia ou o trabalhador julgarem necessário, a Unidade de Gestão do Trabalho (UGT) poderá ser chamada a contribuir, seja na discussão do Plano, seja na sua execução.

Fluxos e metodologia

1. Trabalhador recebe por e-mail o atalho do sistema de gestão de processos Orquestra e orientações para preenchimento de sua autoavaliação;
2. Chefia recebe a autoavaliação pelo sistema e agenda avaliação pessoal com o trabalhador;
3. Feita a avaliação em conjunto, é estabelecido o Plano de Desenvolvimento, que deve ser impresso em uma via e entregue ao trabalhador;
4. A UGT receberá a avaliação pelo sistema, incluirá as informações relativas a faltas/atrasos injustificados e, em até cinco dias úteis, disponibilizará ao trabalhador e chefia a pontuação final.

Composição da avaliação

1. FORMULÁRIO DE QUESITOS
 - a) Autoavaliação
 - b) Avaliação
 - c) Plano de Desenvolvimento
2. CRITÉRIOS INSTITUCIONAIS
 - a) ATIVIDADES DE FORMAÇÃO – a meta individual estabelecida é de 4h/ano e o não atingimento reduz 1.5 pontos em 100.
 - b) FALTAS E ATRASOS – a ocorrência de ausências não justificadas reduz a pontuação final, segundo a seguinte regra:
 - Faltas injustificadas – cada ocorrência reduz 3.5 pontos em 100.
 - Atrasos ou saídas antecipadas – cada ocorrência reduz 1.5 pontos em 100.

Premiações

1. FOLGAS (não cumulativas com duas avaliações, devendo ser tiradas até a realização da próxima avaliação):

- Desempenho de 95 a 100 pontos – três folgas ao ano.
- Desempenho de 90 a 94 pontos – duas folgas ao ano.
- Desempenho de 80 a 89 pontos – uma folga ao ano.

2. BANCO DE REALOCAÇÃO

O processo do Banco de Realocação está em processo de revisão junto aos trabalhadores e aos gestores da Fundação. O novo formato do Banco vai requalificar o peso da Avaliação Anual nos critérios do Banco de Realocação, fazendo que os empregados melhor avaliados, tenham um melhor posicionamento na classificação para eventuais realocações.

3. POLÍTICA DE EDUCAÇÃO PERMANENTE

Atualmente, a avaliação de desempenho não está inserida como critério no Regimento Interno de Incentivo à Educação – que também passa por processo de atualização. Para a nova Política de Educação Permanente, como bônus ao trabalhador, a pontuação poderá servir como um dos critérios de concessão e possíveis desempates entre inscritos.

FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

AVALIAÇÃO ANUAL DE DESENVOLVIMENTO FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

Trabalhador:	
Matrícula:	Data:
Setor:	
Gestor /Responsável pela Avaliação:	

Olá!

Este é o formulário de Autoavaliação, que vai compor sua Avaliação Anual de Desenvolvimento. Você deve preenchê-lo e concluir a tarefa, pois com isso, a autoavaliação será direcionada ao seu coordenador/supervisor. Após isso, ele vai agendar uma data para fazerem juntos sua avaliação final.

O objetivo é construirmos um momento de reflexão, que seja construtivo e propositivo para uma oportunidade de crescimento mútuo (trabalhador, gestor e instituição). Após sua avaliação, será construído um Plano de Desenvolvimento, que poderá ser acompanhado pela UGT, em caso de necessidade. O Plano de Desenvolvimento tem o intuito de ajudar no seu crescimento profissional através de estabelecimento de metas construídas em conjunto.

Segue resumo do fluxo e metodologia da avaliação. Caso permaneça alguma dúvida, você pode tirá-la com seu coordenador/supervisor ou com a UGT, através do ramal 179 ou e-mail: ugt.avaliacao@fhgv.com.br.

Fluxos e metodologia

- Trabalhador recebe por e-mail o atalho e as orientações para sua autoavaliação;
- Chefia recebe a autoavaliação e agenda avaliação com trabalhador;
- Estabelecimento do Plano de Desenvolvimento, que deve ser impresso, colhida as assinaturas e anexado ao sistema, deixando a cópia escrita com o trabalhador;
- UGT receberá a avaliação pelo sistema, incluirá faltas/atrasos injustificados e, em até 5 (cinco) dias úteis, disponibilizará ao trabalhador e chefia a pontuação final.

CATEGORIA	Nº	SUBCATEGORIA	A	B	C	D
Compromisso Institucional	1	Cumprir as normas de segurança do trabalho e de prevenção de acidentes, incluindo o uso de EPI quando necessário.				
	2	Está integrado, se mostra presente e tem participado adequadamente das atividades e dinâmicas do trabalho.				
	3	Zela por instalações, equipamentos, insumos e materiais e faz uso eficiente e racional destes e de acordo com as normas da Instituição na realização do trabalho.				
	4	Mantém o ambiente de trabalho organizado, funcional e limpo.				
	5	Mantém aparência pessoal adequada ao ambiente de trabalho.				
Relações e capacidades importantes para gestão e desenvolvimento do processo de trabalho	6	Possui boa capacidade de articulação e negociação, faz sugestões e demonstra iniciativa na busca de soluções para dificuldades ou problemas que surgem no trabalho e serviço.				
	7	Aceita e responde bem às críticas, sugestões e solicitações com capacidade de modificar o trabalho e as atitudes.				
	8	Apresenta atitude compromissada, disponível, interessada e colaborativa para trabalhar em equipe e consegue estabelecer boa relação de trabalho com os colegas.				
	9	Estabelece adequada relação com a chefia e as normas e os processos hierárquicos/organizacionais.				
	10	Possui adequado controle em situações limite, de conflito e emergenciais.				
Qualidade e produtividade do trabalho – competências e eficiência	11	Apresenta empatia, boa comunicação e postura adequada na relação direta com os usuários de seus serviços.				
	12	Redige e registra de maneira atenciosa e organizada as informações pertinentes ao trabalho e opera computadores, utilizando adequadamente os programas e sistemas de informação (pacote Office/LibreOffice, internet, envio de e-mails, programas utilizados no setor) contribuindo para o processo de automação, alimentação de dados e agilização das rotinas de trabalho.				
	13	Desenvolve as atividades observando princípios como humanização, democracia, tolerância, combate à discriminação, ética, sigilo e postura profissional				
Qualidade do trabalho – demais itens	14	Consegue desenvolver as atividades com qualidade e precisão e de acordo com as normas e os padrões exigidos pela Fundação.				
	15	Mostra-se atualizado no desempenho de suas funções e com o objetivo de qualificar seu trabalho.				
	16	Consegue fazer boa gestão do tempo, desenvolver as atividades em tempo adequado e cumprir os prazos acordados.				

Em quais itens compreendo que preciso melhorar, prioritariamente (marque):

- | | | |
|---------|---------|---------|
| 5. () | 11. () | 17. () |
| 6. () | 12. () | 18. () |
| 7. () | 13. () | 19. () |
| 8. () | 14. () | 20. () |
| 9. () | 15. () | |
| 10. () | 16. () | |

Quais necessidades tenho e que tipo de apoio preciso para melhorar nesses itens:

Como você vê seu desenvolvimento enquanto trabalhador da FHGV?

Quais suas capacidades e/ou potencialidades você considera importantes para a Instituição e que não foram tratadas anteriormente (seja considerando o setor atual ou outro anterior)?

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO ANUAL

FORMULÁRIO AVALIAÇÃO ANUAL DE DESENVOLVIMENTO/DESEMPENHO - FHGV					
Trabalhador Avaliado:				Cartão ponto:	
Setor:			Data:		
Gestor/Responsável pela Avaliação:					
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	A	B	C	D
Compromisso Institucional (6)	Cumpra as normas de segurança do trabalho e de prevenção de acidentes, incluindo o uso de EPI quando necessário.				
	Está integrado, se mostra presente e tem participado adequadamente das atividades e dinâmicas do trabalho.				
	Zela por instalações, equipamentos, insumos e materiais e faz uso eficiente e racional destes e de acordo com as normas da Instituição na realização do trabalho.				
	Mantém o ambiente de trabalho organizado, funcional e limpo.				
	Mantém aparência pessoal adequada ao ambiente de trabalho.				
Relações e capacidades importantes para gestão e desenvolvimento do processo de trabalho (8)	Possui boa capacidade de articulação e negociação, faz sugestões e demonstra iniciativa na busca de soluções para dificuldades ou problemas que surgem no trabalho e serviço.				
	Aceita e responde bem às críticas, sugestões e solicitações com capacidade de modificar o trabalho e as atitudes.				
	Apresenta atitude compromissada, disponível, interessada e colaborativa para trabalhar em equipe e consegue estabelecer boa relação de trabalho com os colegas.				
	Estabelece adequada relação com a chefia e as normas e processos hierárquicos/organizacionais.				
	Possui adequado controle em situações limite, de conflito e emergenciais.				
Qualidade e produtividade do trabalho – competências e eficiência (4)	Apresenta empatia, boa comunicação e postura adequada na relação direta com os usuários de seus serviços.				

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	A	B	C	D
	Desenvolve as atividades observando princípios como humanização, democracia, tolerância, combate à discriminação, ética, sigilo e postura profissional.				
Qualidade do trabalho – demais itens (9)	Consegue desenvolver as atividades com qualidade e precisão e de acordo com as normas e os padrões exigidos pela Fundação.				
	Mostra-se atualizado no desempenho de suas funções e com o objetivo de qualificar seu trabalho.				
	Consegue fazer boa gestão do tempo, desenvolver as atividades em tempo adequado e cumprir os prazos acordados.				
Assiduidade: comparecimento regular, permanência no local de trabalho, observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o emprego ocupado.					

CRITÉRIOS INSTITUCIONAIS¹ (PREENCHIMENTO PELA UNIDADE DE GESTÃO DO TRABALHO)				
		QUANTIDADE	ÍNDICE	PONTOS
1. Faltas injustificadas			3.5%	
2. Atrasos ou saídas antecipadas injustificadas			1.5%	
3. Atingiu a carga horária mínima das horas de formação (1 = não, 0= sim)			3.50%	
A - DESEMPENHO ACIMA DA EXPECTATIVA	Ultrapassa o resultado estabelecido para as metas e os desafios. Desempenho ultrapassa o que é esperado para o cargo. Há crescentes contribuições individuais. Há comprometimento com os objetivos da área e da organização como um todo.			
B- DESEMPENHO DE ACORDO COM A EXPECTATIVA	Atinge dentro dos limites o resultado acordado para as metas e os desafios. Desempenho de acordo com o esperado para o cargo.			
C- DESEMPENHO ALCANÇA PARCIALMENTE A EXPECTATIVA – PRECISA MELHORAR	Atinge parcialmente o resultado acordado para as metas e os desafios. Desempenho abaixo do esperado, mas aceitável temporariamente. Ainda precisando do acompanhamento especial do gestor.			
D- DESEMPENHO MUITO ABAIXO DA EXPECTATIVA	Não atinge o resultado esperado para as metas e os desafios. Desempenho inaceitável para o cargo. Não atinge o desempenho mesmo com orientação, apoio e supervisão do gestor.			

LEGENDAS COM COMENTÁRIOS

1- Os itens relacionados à assiduidade reduzem a pontuação. O percentual destacado é a quantidade de pontos reduzidos por ocorrência de evento.

2- No plano de desenvolvimento, o avaliador identifica aspectos em que o funcionário poderia melhorar seu desempenho e propõe a ele ações que podem ser realizadas neste sentido, podendo estar relacionadas a estudos de materiais específicos, realização de alguma atividade educativa, realização de alguma prática, adoção de alguma rotina, etc.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Pontos a desenvolver. (Descreva as metas, objetivos e os prazos pactuados)

Assinatura dos responsáveis pela emissão desse plano:

Trabalhador

Avaliador 1

Avaliador 2