

Nome da Instituição: FUNDAÇÃO JOSÉ SILVEIRA
Departamento/Setor: Gestão de Pessoas **Data:** 07 de março de 2024
Autor(es): Cristina Nascimento - T&D; **Aprovadores:** Cláudia Alves **Palavras-Chave:** Políticas, Desempenho, Avaliação.

Título do Documento: POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Introdução: A política de avaliação de desempenho visa estabelecer um sistema estruturado e equitativo para avaliar o desempenho dos colaboradores, identificar oportunidades de crescimento e fomentar um desenvolvimento contínuo alinhado aos objetivos organizacionais.

1. Objetivo:

O objetivo da avaliação de desempenho é oferecer uma análise sistemática e imparcial do desempenho dos colaboradores em relação aos objetivos, expectativas e padrões estabelecidos pela instituição. Por meio dessa avaliação, busca-se identificar pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento para os colaboradores, ao mesmo tempo em que facilita a tomada de decisões em questões de gestão de talentos, tais como promoções, treinamentos e realocações.

2. Aplicabilidade:

Todos os colaboradores ativos da Fundação José Silveira são elegíveis para participar da avaliação de desempenho, com exceção dos estagiários, trainees e aprendizes.

3. Definições / Conceitos e Siglas:

Essas definições e conceitos fornecem uma base clara para compreender os princípios e práticas da política de avaliação de desempenho, garantindo uma implementação eficaz e consistente em toda a instituição.

Avaliação de Desempenho: Refere-se ao processo sistemático de avaliar o desempenho individual dos funcionários em relação às metas, objetivos e competências estabelecidas pela organização.

Objetivos SMART: Significa objetivos Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais. Esses objetivos são claros, precisos e têm prazos definidos para alcançá-los.

Competências Essenciais: São as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para o sucesso em uma determinada função ou cargo dentro da organização.

Avaliação 90 Graus: Refere-se a avaliação de desempenho do colaborador realizada pelo líder, de forma unilateral com feedback para o colaborador.

Avaliação 180 Graus: Refere-se à coleta de feedback bilateral, na qual o colaborador e seu líder imediato compartilham percepções e avaliações sobre o desempenho do colaborador.

Feedback 360 Graus: Refere-se à coleta de feedback sobre o desempenho de um colaborador de diversas fontes, incluindo gerentes, colegas, subordinados e clientes.

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): É um plano personalizado elaborado para cada funcionário com base em sua avaliação de desempenho, identificando áreas de melhoria e estabelecendo metas e ações para o desenvolvimento profissional.

Recompensas e Reconhecimento: São os programas e iniciativas implementados pela organização para reconhecer e recompensar o desempenho excepcional dos funcionários, como aumento salarial, bônus, promoções e elogios públicos.

4. Diretrizes Gerais:

Estes princípios fundamentais formam a base para uma política de avaliação de desempenho eficaz e orientada para o desenvolvimento tanto dos colaboradores quanto da instituição como um todo.

Equidade e Imparcialidade: Todos os colaboradores serão avaliados com base em critérios objetivos, pertinentes às suas funções e alinhados aos valores da instituição, sem qualquer forma de discriminação ou favoritismo.

Transparência: Tornar os critérios, processos e resultados da avaliação de desempenho claros e acessíveis a todos os colaboradores, promovendo a compreensão e confiança no processo.

Feedback Construtivo: Estabelecer um ambiente onde o feedback seja valorizado e utilizado para promover o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores, fornecendo orientação e suporte para melhorias contínuas.

Desenvolvimento Profissional: Integrar a avaliação de desempenho a programas de desenvolvimento profissional, oferecendo oportunidades de capacitação e crescimento para os colaboradores em suas áreas de atuação.

Alinhamento com objetivos Institucionais: Assegurar que os objetivos e resultados da avaliação de desempenho estejam alinhados aos objetivos estratégicos e valores da instituição, contribuindo para a sustentabilidade da Fundação José Silveira.

Confidencialidade e Respeito: Garantir a confidencialidade das informações relacionadas à avaliação de desempenho e respeitar a privacidade dos colaboradores envolvidos no processo.

Melhoria Contínua: Busca constantemente aprimorar e atualizar os métodos e processos de avaliação de desempenho, com base no feedback dos colaboradores e melhores práticas de mercado.

Reconhecimento e Recompensa: Reconhecer e recompensar o desempenho excepcional dos colaboradores, promovendo uma cultura de reconhecimento e incentivo ao sucesso individual e coletivo.

Disposições Gerais

A confidencialidade das informações relativas à avaliação de desempenho será estritamente mantida em todos os momentos, assegurando a privacidade e a integridade dos colaboradores.

Qualquer forma de retaliação ou represália contra colaboradores em relação aos resultados da avaliação será estritamente proibida e sujeita a ações disciplinares. A política de avaliação de desempenho será revisada periodicamente para garantir sua relevância e eficácia, incorporando feedback dos colaboradores e melhores práticas da indústria.

5. Diretrizes Específicas:

Essa diretriz específica visa garantir que a avaliação de desempenho seja um reflexo da cultura institucional FJS, promovendo uma abordagem holística e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

- **Gestão de Pessoas**

Metodologia

A metodologia a ser aplicada será a matriz 9Box, também conhecida como grade de potencial e desempenho, é uma ferramenta de gestão de talentos utilizada pelas organizações para avaliar e classificar os colaboradores com base em duas dimensões principais: desempenho, adesão aos valores e potencial de desenvolvimento. A metodologia é frequentemente utilizada para orientar decisões de gestão de talentos, como desenvolvimento de sucessores, planejamento de sucessão, identificação de lacunas de habilidades e alocação de recursos de desenvolvimento. Ela fornece uma visão consolidada do talento dentro da organização e ajuda os líderes a priorizarem investimentos em desenvolvimento e tomar decisões informadas sobre o crescimento e a retenção de talentos. A matriz 9Box é composta por uma grade dividida em nove quadrantes, onde uma dimensão representa o desempenho atual + competências + valores e a outra dimensão representa o potencial futuro do colaborador.

Desempenho Atual: Essa dimensão avalia o desempenho atual do funcionário em relação aos objetivos, responsabilidades, competências do cargo e valores institucionais.

Potencial de Desenvolvimento: Essa dimensão avalia o potencial do colaborador para desenvolver habilidades, assumir novas responsabilidades e crescer dentro da instituição.

Quadrantes Superiores (A2 e A3): Esses quadrantes representam funcionários com alto desempenho e alto potencial. Eles são considerados talentos de alto valor para a organização e são candidatos a promoções, desenvolvimento de liderança e atribuição de projetos estratégicos. Acima das Expectativas.

Quadrante Médio (B2 e B3): Esses quadrantes representam funcionários com desempenho e potencial moderados. Eles são considerados sólidos contribuidores, mas podem precisar de orientação adicional ou desenvolvimento para alcançar seu potencial máximo. Dentro das Expectativas.

Quadrantes Inferiores (C2 E C3): Esses quadrantes representam funcionários com desempenho e potencial abaixo da média. Eles podem exigir intervenção, coaching ou planos de desenvolvimento para melhorar seu desempenho ou potencial, e podem enfrentar riscos em relação à sua permanência na organização. Abaixo das Expectativas

Quadrantes laterais (A1, B1 E C1): Esses quadrantes representam os colaboradores podem estar enfrentando desafios em seu desempenho atual e/ou seu potencial de crescimento futuro pode ser incerto. Muito abaixo da expectativa

- **Gestão de Pessoas**

Crítérios

Diretrizes de Avaliação para Colaboradores em Funções de Liderança:

A avaliação será conduzida em ciclos quadrimestrais, respeitando o calendário institucional de acompanhamento dos OKRs.

Indicadores: A avaliação será realizada segundo critérios previamente definidos, abarcando resultados gerenciais, valores institucionais, competências de gestão.

Coleta de Feedback: Abrange autoavaliação, avaliação do líder, e quando aplicável, a possibilidade de realização da avaliação 360 graus.

Metas de desempenho: As metas de cada setor devem ser estabelecidas com base na meta global da instituição pactuada no planejamento estratégico e devem ser SMART (Específicas, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais).

Acompanhamento: O acompanhamento das metas deverá ser realizado mensalmente, com feedbacks com foco no resultado. Sendo que os resultados

das entregas de cada etapa serão devidamente computados e registrados na composição do resultado.

Diretrizes de Avaliação para Colaboradores sem Funções de Liderança:

Avaliação de Desempenho: A avaliação dos colaboradores em cargos administrativos e técnicos será conduzida na metodologia 180 graus, baseada no aniversário de admissão de cada colaborador.

Metas de Desempenho: Cada meta deve estar diretamente relacionada às atividades específicas do colaborador.

Coleta de Feedback: Será utilizada uma variedade de fontes de feedback, incluindo autoavaliação, avaliação do líder, pesquisa de satisfação do paciente.

- **Gestão de Pessoas**

Elegibilidade

Todos os colaboradores ativos da Fundação José Silveira são elegíveis para participar da avaliação de desempenho, com exceção dos estagiários, trainees e aprendizes.

Para colaboradores em cargos de liderança, a definição de metas deve ocorrer após o período de experiência, com avaliação para o próximo ciclo. Para colaboradores sem cargos de liderança, o ciclo de avaliação ocorre anualmente, a partir do primeiro ano de admissão. Colaboradores afastados devem ser avaliados após seis meses do retorno às atividades.

- **Papéis e Responsabilidades**

Colaboradores e Gestão de Pessoas

Liderança Executiva:

- Estabelecimento de uma cultura de feedback e desenvolvimento dentro da organização. Revisão e aprovação das metas e expectativas estabelecidas pelos gestores. Demonstrar comprometimento com o desenvolvimento dos colaboradores e a contínua melhoria do desempenho organizacional.

Líder imediato:

- Definição de metas e expectativas claras para os colaboradores.
- Fornecimento de feedback regular e construtivo sobre o desempenho dos colaboradores.
- Acompanhamento do progresso em relação às metas estabelecidas.
- Identificação de oportunidades de desenvolvimento e fornecimento de suporte para o crescimento profissional dos colaboradores

Colaborador:

- Autoavaliação honesta e reflexiva do seu próprio desempenho.
- Participação ativa nas discussões sobre metas, expectativas e desenvolvimento pessoal.
- Identificação de áreas de melhoria e desenvolvimento.

Gestão de Pessoas:

- Desenvolvimento e implementação de políticas e procedimentos de avaliação de desempenho.
- Apoio na definição de critérios de avaliação e no treinamento de gestores e colaboradores.
- Coordenação do processo de avaliação, incluindo a coleta de feedback e a realização de avaliações formais.
- Análise dos resultados da avaliação e identificação de tendências ou áreas de preocupação.
- Gerenciamento e manutenção dos registros de avaliação de desempenho.

6. Indicadores de Resultados:

- Os marcadores de resultado para a avaliação de desempenho são indicadores ou medidas que ajudam a avaliar o sucesso e o desempenho dos colaboradores.
- Alcance de Metas e Objetivos: Avaliar se os colaboradores alcançaram as metas e objetivos estabelecidos para o período avaliado.
- Qualidade do Trabalho: Analisar a qualidade do trabalho realizado pelos colaboradores, incluindo precisão, consistência e padrões de qualidade.
- Produtividade: Medir a eficiência e a quantidade de trabalho produzido pelos colaboradores dentro do período avaliado.
- Conhecimento dos Valores Institucionais: Avaliar o grau de familiaridade dos colaboradores com os valores institucionais da organização.
- Adesão aos Valores e as competências Institucionais: Medir o comprometimento dos colaboradores com os valores, e adesão as competências institucionais por meio da aplicação prática em suas atividades diárias.