



Política de Avaliações e Capacitação

Introdução

Consciente de que somente por meio de uma atuação eficiente, eficaz, e de elevado padrão de qualidade, a mesma conseguirá manter-se em seu processo de crescimento, expansão e manutenção de suas ações, a mesma tem atuado constantemente no sentido de refinar seu Sistema de Avaliação de Performance e dos Programas de Formação e Desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Este documento, destinado a apresentar aos colaboradores entrantes na organização, tem como objetivo apresentar aos mesmos a dinâmica de avaliações e dos processos de capacitação dos mesmos para o desempenho de suas atividades do dia a dia. Os itens seguintes apresentam tais itens

Sistema de Avaliação de Desempenho

Entende-se por sistema de avaliação de desempenho um conjunto de avaliações as quais um colaborador passa no decorrer de sua vida profissional na organização. Este conjunto é composto pelas seguintes avaliações:

- **Avaliações do Processo Seletivo** (Testes de perfil, português, matemática, interpretação de texto, digitação...)
- **Avaliação Período Experiência**
- **Avaliação Periódica**
- **Avaliação de Desempenho Por Competências**
- **Pesquisa de Perfil**

Política de Avaliações e Capacitação

(Versão Resumida)

A tabela abaixo ilustra os aspectos aplicabilidade e periodicidade de uso dos tipos de avaliação.

TIPO DE AVALIAÇÃO	APLICABILIDADE	PERIODICIDADE
Avaliação Período Experiência	Aplica-se a todos os colaboradores dos níveis tático e operacionais	Primeiros tres meses de atuação do colaborador
Avaliação Periódica	Aplica-se a todos os colaboradores dos níveis tático e operacionais	Periodicamente segundo cronograma definido pelos departamentos operacionais e o departamento de gestão de pessoas
Avaliação de Desempenho Por Competências	Aplica-se majoritariamente aos colaboradores administrativos e aos dos níveis de gestão tático e operacionais	Anualmente de forma escalonada segundo cronograma definido pelos departamentos operacionais e o departamento de gestão de pessoas
Pesquisa de Perfil	Aplica-se a todos os colaboradores na situação onde se necessita identificar o perfil pessoal e profissional de forma	Quando necessário
Pesquisa de Clima Organizacional	Aplica-se a organização como um todo	Quando necessário

- Avaliação Período Experiência

Objetivos

Identificar se o novo colaborador tem ou não potencial para se tornar um bom colaborador para a organização.

Itens avaliados:

- 1) Interesse Em Apender:** Empenho em adquirir novos conhecimentos relacionados às atividades e responsabilidades do cargo-função ocupado
- 2) Iniciativa:** Capacidade de determinar prioridades, se organizar e realizar as atividades a ele atribuídas sem que lhe sejam solicitadas
- 3) Qualidade do trabalho:** Realização de suas atividades com atenção, cuidado e zelo pelos equipamentos, pessoas, dentro dos prazos estipulados

Política de Avaliações e Capacitação

(Versão Resumida)

- 4) Espírito de Equipe:** Disposição para colaborar com outros colegas da equipe quando solicitado ou quando percebe que se faz necessário.
- 5) Relacionamento Interpessoal:** Apresenta bom grau de empatia e boa interação junto aos colegas, clientes, contratantes e outros de seu relacionamento no dia a dia
- 6) Responsabilidade Profissional:** Apresenta confiabilidade na execução de suas atividades, estando sempre aberto a receber feedbacks
- 7) Conduta pessoal:** Aceita e segue as regras, procedimentos e orientações de seus superiores sempre de forma educada e com respeito
- 8) Planejamento , Organização e Execução de Atividades:** Planeja, organiza e executa suas atividades de forma ordenada e cuidadosa, observando as regras e processos e obedecendo prazos
- 9) Assiduidade - Pontualidade:** É assíduo e pontual procurando ao máximo cumprir com suas obrigações, prazos, metas, resultados
- 10) Comunicação:** Apresenta boa capacidade para se comunicar com clareza, de forma objetiva. Sempre reporta a seus superiores eventuais intercorrências
- 11) Adaptabilidade a Mudanças:** Apresenta-se aberto e a disposição para ajustar-se a novas situações de trabalho, auxiliando ativamente nos processos de mudanças
- 12) Evolução Profissional:** Apresenta claramente evolução profissional e pessoal desde o início das atividades na organização e ultimo período de avaliação
- 13) Potencial e Capacidade De Desenvolvimento :** Apresenta real potencial para aprender e executar todas as atividades e assumir as responsabilidades do cargo-função que ocupa

Política de Avaliações e Capacitação

(Versão Resumida)

Dinâmica das avaliações: A avaliação está subdividida em três momentos (a 20 dias do início das atividades, a 50 dias do início e a 70 dias do início) de forma a permitir a identificação precoce de eventuais pontos fracos dos novos colaboradores sendo que para estes casos são realizadas ações de feedback e capacitação e/ou reforço de maneira a que estes colaboradores venham a apresentar tendências de reversão destas debilidades sinalizando assim que podem ser mantidos no quadro de colaboradores ao final do período de experiência.

Parecer final (Contratar ou Dispensar) : As três etapas da avaliação são usualmente pontuadas com notas que variam de 0% a 100% de desempenho. Ao termino da terceira avaliação é computada um índice de desempenho final, também com escala variando entre 0% a 100%. A nota ou índice de corte mínimo é de 60% podendo ser alterado segundo solicitação dos gestores das áreas a qualquer tempo.

Feedback e Ações Corretivas : Durante as duas primeira avaliações ficam os avaliadores obrigados a realizar reunião de feedback junto aos colaboradores avaliados, independentemente do resultado positivo ou negativo. Caso se faça necessário ações de capacitação ou formação dos novos colaboradores o mesmo pode pedir ajuda ao Departamento de Gestão de Pessoas, que poderá auxiliar por meio de pequenos treinamentos via plataforma de ensino EAD. Ficam os responsáveis pela avaliação ou gestores das áreas operacionais responsáveis pelo coaching eventualmente necessário aos novos colaboradores em experiência.

- Avaliação Periódica

Objetivos

Avaliar o nível de desempenho do colaborador nos últimos quadrimestralmente. São avaliados os seguintes itens:

1) Pontualidade- Disposição do empregado em cumprir integralmente sua jornada de trabalho.

- Alguns atrasos.
- Poucos atrasos, todos justificados.
- Não atrasa.
- Sempre atrasa.

2) Assiduidade- Disposição do empregado em cumprir integralmente sua jornada de trabalho.

- Faltas com justificativas convincentes.
- Não falta.
- Faltas sem justificativa.
- Muitas faltas.

3) Atenção- Atenção ao trabalho. Cumprimento de ordens recebidas.

- É atento ao trabalho, se esforça em seguir todas as ordens.
- É distraído, conversa em serviço, esquece ordens recebidas.
- É um pouco distraído. Às vezes esquece ordens importantes.
- Procura estar sempre atento, porém as vezes se distrai com pequenas coisas.
-

4) Produtividade- Volume de trabalho executado em relação ao tempo gasto.

- Sabe aproveitar bem o tempo. Produz mais do que a maioria.
- Produtividade insuficiente. Perde tempo.
- É esforçado, porém produz menos do que a maioria do pessoal.
- Produtividade igual à maioria. Procura aproveitar bem o tempo.

5) Iniciativa- Condições de resolver problemas por si em situações imprevistas ou encaminhamento correto para a solução dos problemas. Considerar também a apresentação de sugestões.

- Em situações rotineiras encontra soluções razoáveis. Às vezes apresenta sugestões.
- Aguarda sem ação até que o orientem.
- Resolve problemas por si, com segurança e acerto. Apresenta sugestões excelentes visando a melhoria no ambiente e condições de trabalho.
- Pouco resolve sem perguntar. Não apresenta sugestões.

6) Conhecimento do trabalho- Considere a facilidade com a qual trabalha, utilizado- se dos conhecimentos teóricos e práticos que possui.

- Conhecimento apenas superficial das funções do seu cargo.
- Conhece perfeitamente todas as funções do seu cargo. Tem condições inclusive de assumir outras.
- Tem boas noções de grande parte de suas funções.
- Conhece perfeitamente todas as funções do seu cargo, porém não tem condições para assumir outras funções.

7) Capacidade de síntese: Capacidade de resumir fatos, sendo objetivo em suas explicações verbal ou escrita.

- É confuso. Perde-se nos detalhes.
- Excepcional facilidade de estabelecer ligações entre os fatos. É bastante sucinto e objetivo.
- É objetivo na apresentação dos fatos. Apresenta boa capacidade de síntese.
- Tem alguma dificuldade em estabelecer ligações entre os fatos, não sabe ser sucinto.

8) Qualidade- Grau de perfeição com que o empregado executa suas funções.

- Trabalho mal feito e cheio de imperfeições.
- Qualidade de trabalho irregular: ora é boa, ora deixa a desejar.
- Trabalho bem feito com mínima margem de erros.
- Trabalho de excelente qualidade, sem erros e omissões.

9) Interesse pelo trabalho- Dedicção e esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais para assumir novos encargos e responsabilidades.

- Interessa-se pelo trabalho. Tem vontade de progredir e se esforçar.
- Indiferente. Parece não ter ambições.
- Mostra algum interesse, porém não se esforça.
- Possui notável interesse pelo trabalho. Tem muita vontade de progredir e faz o possível para isso, incentivando os colegas.

10) Capacidade de aprendizagem- Capacidade de compreender e reter instruções e informações.

- Apresenta alguma dificuldade para assimilar novas orientações. Aprendizagem lenta.
- Aprende com muita rapidez. Ótima capacidade de assimilação.
- Facilidade para aprender. Poucas instruções são suficientes.
- Muita dificuldade para aprender. Necessita de instruções constantes e pormenorizadas.

11)Comportamento no trabalho- Conduta pessoal do empregado. Maneira de ser que o caracteriza em suas atitudes.

- É muito simpático e solícito. Dá-se bem com todos.
- Pouco educado e às vezes grosseiro.
- Educado, mantém bom relacionamento.
- Geralmente é educado, porém suas atitudes as vezes são desagradáveis.

12)Disciplina- Facilidade em aceitar e seguir instruções de ordem superior, normas e procedimentos da empresa.

- Sempre cumpre ordens e recomendações. Sua conduta é impecável e serve como modelo.
- Às vezes mostra-se reticente em cumprir as ordens recebidas, porém sem perturbar o ambiente de trabalho.
- Geralmente observa as ordens e regulamentos. É disciplinado.
- Nem sempre acata as instruções recebidas, ocasionando problemas disciplinares.

13)Senso de responsabilidade- Condição de trabalhar sem necessidade de supervisão, adquirida pelo desenvolvimento profissional do empregado.

- É pessoa de inteira confiança. Tem plenas condições de assumir maiores responsabilidades.
- Tem consciência de suas funções, porém ainda requer o mínimo de supervisão. Pode assumir maiores responsabilidades, desde que devidamente treinado.
- Não é responsável. Requer supervisão constante.
- É responsável, porém necessita de supervisão regularmente. Ainda não tem condições para assumir maiores responsabilidades.

•

Política de Avaliações e Capacitação

(Versão Resumida)

14) Colaboração com o grupo- Capacidade de trabalhar em conjunto com outros colegas de forma harmoniosa e eficiente.

- Colabora sempre espontaneamente, transmitindo entusiasmo aos colegas.
- Evita prestar auxílio.
- Só coopera quando solicitado, mas com pouco animo.
- Trabalha normalmente em equipe. As vezes colabora espontaneamente.

15) Aparência e cuidado pessoal- Considere a aparência necessária ao cargo bem como a conduta pessoal em relação aos colegas.

- Apresenta- se com cuidado e de acordo com sua posição.
- Normalmente descuida- se de sua aparência e cuidado pessoal, embora advertido.
- Desleixado, sem higiene pessoal e totalmente descuidado.
- Às vezes, desleixa- se com sua aparência pessoal.

Dinâmica das avaliações: Esta avaliação como o próprio nome diz é periódica e ocorre três vezes ao ano. A avaliação é seguida de ações de feedback e capacitação e/ou reforço de maneira a que estes colaboradores tenham sua performance geral melhorada com o decorrer do tempo. **Cabe aos gestores diretos dos colaboradores realizar ações de coaching operacional e ao Departamento de Gestão de Pessoas conjuntamente com tais gestores elaborar e desenvolver PDIs – Planos de Desenvolvimento Individuais com os colaboradores.**

Política de Avaliações e Capacitação

(Versão Resumida)

Parecer Anual (Capacitar ou Dispensar): As três etapas da avaliação são usualmente pontuadas com notas que variam de 0% a 100% de desempenho. A menos de situações que é sabido não existir nenhuma chance de reversão de quadro, é aconselhável aos gestores avaliadores que implementem ações de feedback, coaching e treinamento para os colaboradores que venham a apresentar resultados negativos na avaliação.

Feedback e Ações Corretivas: O feedback aos colaboradores avaliados é obrigatório independentemente do resultado positivo ou negativo. Caso se faça necessário ações de capacitação ou formação dos colaboradores avaliados, o Departamento de Gestão de Pessoas pode ser acionado para auxiliar por meio de pequenos treinamentos presenciais ou via plataforma de ensino EAD. Ficam os responsáveis pela avaliação ou gestores das áreas operacionais responsáveis pelo coaching eventualmente necessário aos novos colaboradores em experiência.

- Avaliação de Desempenho Por Competências

Objetivos

A avaliação De Desempenho Por Competências tem como objetivo identificar GAPs nos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes para as competências detidas pelos colaboradores de níveis de gestão ou que ocupam posições administrativas chaves na organização.

Dimensões analisadas:

A técnica utilizada para esta avaliação baseia-se no conceito de competências, onde os três elementos Conhecimentos, Habilidades e Atitude são avaliados por meio de uma avaliação 360°. Por meio do mapeamento de competências é feita a identificação dos índices de desempenho demandados pelos cargos-funções, índices estes que serão confrontados com os índices de competências observadas pelos avaliadores o que permitirá a geração do GAPs. O instrumento de avaliação permite um número de até 8 avaliadores para cada item avaliado. O número maior de avaliadores é fortemente sugerido conjuntamente com o viés de 360° visando os melhores resultados possíveis na avaliação. Não existe padrão fixo para o leque de competências de cada cargo.

Dinâmica das avaliações: Esta avaliação deve ser realizada com intervalo mínimo de um ano e no máximo de dois. Uma vez que todo o processo de avaliação de desempenho por competências é muito longo e demandante de esforços de todos os envolvidos é sugerido que ocorra de forma rotativa focando uma a uma os diversos departamentos da organização.

- Pesquisa de Perfil

Objetivos

Avaliar o nível de desempenho e perfil pessoal/profissional de um determinado colaborador da organização, colaborador este que necessite ser avaliado, a qualquer tempo, devido a sua conduta e desempenho. O objetivo maior é entender como as pessoas que atuam junto ao mesmo o percebem mediante seus comportamentos pessoais e profissionais no dia a dia.

Não existem critérios rígidos a serem avaliados por este instrumento, uma vez que para cada posição e atividades os requisitos pessoais e profissionais se alteram. Os itens listados abaixo apresentam de forma genérica itens de uma pesquisa de perfil.

- **Ética**
- **Envolvimento e Comprometimento**
- **Respeito ao próximo**
- **Inteligência emocional**
- **Pontualidade**
- **Assiduidade**
- **Atenção**
- **Produtividade**
- **Iniciativa**
- **Outras relevantes ao momento da pesquisa**

Capacitação e Desenvolvimento de Colaboradores

A capacitação e desenvolvimento dos colaboradores da organização se estrutura com base em dois elementos:

- a) Levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento
- b) Capacitação e desenvolvimento humano

O levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento se dá como resultado direto de um dos tipos de avaliações desenvolvidas pelo Departamento de Gestão de Pessoas ou demais departamentos, que ao identificar uma necessidade dispara uma solicitação de análise à Gestão de Pessoas, que após análise da situação define a melhor abordagem a ser dada. A necessidade pode se dar também de forma isolada quando um gestor identifica uma necessidade e solicita ajuda à Gestão de Pessoas.

A capacitação de colaboradores pode ser realizada segundo um dos tipos de ações abaixo:

- Programa de Integração
- Treinamento técnico (Presencial ou Ead)
- Treinamento comportamental (Presencial ou Ead)
- Feedback
- Coaching
- Leitura de livros

Política de Avaliações e Capacitação

(Versão Resumida)

- Participação em eventos (Palestras, feiras)
- Mix de atividades

O processo de formação e desenvolvimento dos colaboradores está estruturado para ser dinâmico no sentido de ser aplicado aos diversos colaboradores a qualquer tempo. O mesmo se baseia nas seguintes ações:

- Programa de Integração (Ead)
- PDG – Programa de capacitação de Líderes e Gestores (Presencial e Ead)
- Treinamentos comportamentais ou técnicos específicos (Presencial e Ead – Internos e Externos)