

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



MANUAL DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DOS
EMPREGADOS DA FHS

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS, OBJETIVOS E PRINCÍPIOS

O Processo tradicional de avaliação de desempenho, resultado da necessidade de informação (formação de conceito) da direção sobre o empregado, através da observação de seu comportamento na função que exerce, de forma passiva por parte do mesmo, já se mostrou insuficiente para as transformações que as organizações necessitam. É, portanto, fundamental resgatar o caráter pedagógico da avaliação de desempenho, devendo instituir-se um PROCESSO DE AVALIAÇÃO que não seja utilizado somente para ascensão funcional e retribuição financeira, mas sim, que subsidie as ações efetivas de gestão dos “recursos humanos”, tais como:

- levantamento de necessidade de treinamento
- educação continuada
- readaptação funcional/relocação
- redefinição de perfis ocupacionais
- estabelecimento de planos de ação para desempenhos insatisfatórios (individuais - equipe ou setores organizacionais)
- processos de integração funcional
- outros.

Além de redirecionar as relações de trabalho, de forma a inserir o empregado num processo de co-responsabilidade pelo projeto da Fundação, o sistema de avaliação pode estabelecer “contratos” em função de metas, parâmetros, indicadores e obrigações acordadas.

Na avaliação de desempenho serão adotados modelos e instrumentos que atendam à natureza das atividades, observados os seguintes princípios:

- Equidade, legitimidade e transparência;
- Periodicidade (semestral / anual);
- Contribuição do empregado para a consecução dos objetivos do setor;
- Conhecimento prévio pelo empregado dos critérios e fatores segundo os quais será avaliado;

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



- Conhecimento do empregado do resultado final da avaliação, com direito a manifestação;
- Adequação dos conteúdos ocupacionais às condições reais do trabalho executado;
- Que as condições precárias ou adversas de trabalho, não prejudiquem a avaliação do empregado.

2. DECORRÊNCIAS ADMINISTRATIVAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Aprovação ou não do empregado no período de experiência (noventa dias), conforme CLT, que rege os contratos de trabalho da Fundação.
- Progressão ou promoção funcionais dos empregados do quadro próprio, de acordo com a deliberação que institui o PER da Fundação.
- Desligamento do empregado da Fundação por insuficiência de desempenho.

3. ABRANGÊNCIA

O estabelecido nesta norma se aplica aos empregados do quadro próprio da Fundação, em situação ativa, inclusos também aqueles que encontram-se exercendo suas atribuições laborais em outros órgãos, dentro das normas estabelecidas pelo Governo do Estado de Sergipe.

4. DEFINIÇÕES CONCEITUAIS BÁSICAS

4.1. Avaliação de Desempenho Funcional

É o processo contínuo de apreciação sistemática do desempenho do empregado no exercício de suas funções, considerando critérios, fatores, parâmetros e metas pré-estabelecidas, visando mensurar o desenvolvimento das atividades direcionadas para a consecução dos objetivos institucionais.

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



4.2. Capacidades

São as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas gradativamente ao longo da vida funcional do empregado.

4.3. Formulários de Avaliação de Desempenho Funcional

Formulário padronizado composto de critérios / fatores que descrevem os comportamentos desejáveis, os quais se constituem em parâmetro para avaliar o empregado. Permite também avaliar o estágio atual de seu desempenho para fins de ordenamento de ações e aprimoramento da gestão de pessoal da Fundação.

4.4. Plano de Desenvolvimento Individual (decorrente da avaliação)

Conjunto de ações planejadas para atingir as metas de melhoria estabelecidas em decorrência das situações encontradas durante a Avaliação do Desempenho.

4.4.1. O Plano de Desenvolvimento Individual compreende:

- Compromissos assumidos entre os envolvidos no processo: avaliadores, avaliados, gestão do serviço / unidade de lotação do empregado e equipe da área de Gestão do Trabalho da Fundação;
- Ações de capacitação, aconselhamento, readaptação após análise complementar pela área de Gestão do Trabalho da Fundação;
- Treinamento em serviço para fins de aprimoramento das atribuições atualmente exercidas;
- Treinamento em serviço para fins de execução de novas atribuições;
- Treinamento em unidades de apoio, para aprimoramento de técnicas e processos de trabalho;
- Responsabilidades assumidas pelas partes;
- Prazos, metas e compromissos acordados.

5. CONDIÇÕES GERAIS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

5.1. Pressupostos do processo Avaliação de Desempenho

- A Avaliação de Desempenho do empregado e seu acompanhamento deverão possibilitar a melhoria dos resultados da Fundação, através do constante aprimoramento e desenvolvimento do seu corpo funcional.
- Deve internalizar na Fundação uma prática inovadora para que, através do processo de avaliação integrativa e contratual, possibilite as condições para o incremento contínuo do desempenho dos empregados em uma dinâmica de co-responsabilização (avaliado – avaliador – Fundação).
- O processo de Avaliação de Desempenho deve oferecer espaço para negociação e orientação do avaliado, pois todas as variáveis importantes ao seu desenvolvimento serão discutidas e os períodos, metas e compromissos serão contratados via Plano de Ação Individual.

5.2. Procedimentos que antecedem a implantação do processo da Avaliação de Desempenho Funcional

- Instituição da Comissão para acompanhamento de todo o processo de avaliação e também com o papel de instância recursal nos casos de impasses ou situações não previstas; constituída por 2 (dois) representantes da Coordenação de Gestão do Trabalho - CGT e 2 (dois) do corpo gerencial e técnico da Fundação.
***Poderá ser incluído posteriormente na composição da comissão representante dos empregados.**
- Capacitação dos avaliadores e explicitação dos critérios e fatores a serem considerados no processo de avaliação.
- Divulgação do processo de avaliação de desempenho dirigida para todos os empregados (cartilha com informações básicas).
- Definição do período de avaliação por Serviço / Unidade de Produção e as datas das entrevistas individuais com os empregados.

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



- A chefia imediata poderá solicitar apoio institucional de profissionais da equipe técnica e/ou da Coordenação de Gestão do Trabalho.

***A Coordenação de Gestão do Trabalho identificando dificuldades ou insuficiências por parte da chefia imediata (avaliador), com relação ao processo de avaliação, poderá propor o apoio institucional.**

6. CONDIÇÕES ESPECÍFICAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

6.1. Ciclo da Avaliação de Desempenho Funcional

Por Ciclo de Avaliação de Desempenho Funcional estende-se o somatório de 02 anos ininterruptos de efetivo exercício profissional, devendo neste período ocorrer 02 avaliações, devendo a primeira ocorrer nos 30 últimos dias do primeiro ano do ciclo e a segunda nos últimos 30 dias do segundo ano do ciclo. Devendo ocorrer, ao final de cada ciclo, o cálculo da MGP.

O primeiro ciclo da Avaliação de Desempenho Funcional inicia-se ao primeiro dia do 2º ano de exercício profissional ininterrupto.

6.2. Critérios que compõe o formulário de Avaliação de Desempenho Funcional

O formulário (instrumento de avaliação) deverá ser preenchido pela chefia imediata; analisado e ajustado com o apoiador, se for o caso, e discutido com o empregado avaliado durante a entrevista.

Foram definidos os seguintes critérios que compõe o perfil de referência do empregado que será submetido à avaliação:

*** OPTAR ENTRE 01 DOS FORMULÁRIOS:**

Formulário I	Formulário II
A – DISCIPLINA	A – DISCIPLINA
B – INICIATIVA	B – INICIATIVA
C – PRODUTIVIDADE	C – PRODUTIVIDADE
D – RESPONSABILIDADE	D – RESPONSABILIDADE
E – GERENCIAL (funções de confiança)	E – HABILIDADE TÉCNICA E ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL
F – ASSIDUIDADE	F- GERENCIAL (funções de confiança)
	G – ASSIDUIDADE

6.3. Escala de Avaliação

Para cada um dos fatores dos critérios constantes do formulário de avaliação deverá ser emitido um dos seguintes conceitos e pontuação respectiva:

6.3.1. ATENDE – 1 ponto: atinge habitualmente às expectativas, sendo reconhecido como uma pessoa que cumpre as responsabilidades contidas nos enunciados dos fatores.

6.3.2. ATENDE PARCIALMENTE – 0,5 ponto: alcança em parte ou atende poucas vezes às expectativas contidas no enunciados dos fatores.

6.3.3. NÃO ATENDE - 0 ponto: não alcança às expectativas contidas nos fatores por não oferecer respostas funcionais adequadas ao estabelecido.

6.4. Preenchimento do Formulário

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



Para as avaliações dos critérios e fatores constantes do formulário, a chefia imediata deverá, com relação aos critérios **C – PRODUTIVIDADE, D – RESPONSABILIDADE (parte) e E – GERENCIAL:**

- a. Identificar a atividade efetivamente realizada no período, pelo empregado, antes do preenchimento do formulário.
- b. Comparar a descrição do comportamento nos enunciados, com o desempenho expresso pelo empregado, no período.
- c. Indicar um conceito com base na comparação realizada.

Os demais critérios e fatores deverão ser avaliados após análise e reflexão de fatos, situações e comportamentos expressos pelo empregado, no período, indicando a pontuação correspondente ao observado.

Questões como ética, postura profissional, registros das atividades, alimentação de sistemas permearão todos os critérios e vários dos fatores de avaliação, sendo também fonte de informação quanto ao avaliado.

- É de extrema relevância e obrigatório o preenchimento dos campos referentes à consolidação da avaliação e do Plano de Desenvolvimento Individual.
- É também imprescindível a assinatura da avaliação por parte do avaliador e do avaliado, podendo este discordar formalmente da avaliação feita.
- Ao concluir o preenchimento do formulário, o avaliador deverá rubricar cada página, no espaço apropriado.

6.5. Cálculo do número de pontos da avaliação

A quantificação dos pontos de cada empregado avaliado será feita no próprio formulário de avaliação, da seguinte forma:

- a. Ao terminar a avaliação de cada um dos critérios/fatores, deverá ser totalizado o somatório dos conceitos e registrados na linha “Total de Pontos”.

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



b. As informações registradas nas linhas “Total de Pontos” de todos os critérios deverão ser transcritas para o quadro “Somatória da Pontuação Obtida”, totalizando na última linha (Total Geral dos Pontos) do referido quadro.

CONSOLIDAÇÃO DAS AVALIAÇÕES

Registrar o total de pontos obtidos no “Gráfico Total de Pontos Alcançados nas Avaliações”.

Para cálculo do Média Geral de Pontos (MGP) alcançados no período a ser considerado, aplica-se a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Soma dos campos “Total Geral dos Pontos” das avaliações realizadas}}{\text{Número de avaliações realizadas no período}} = \text{MGP ()}$$

*Obs.: O gráfico deverá constar no Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho.

6.6. Entrevista de Avaliação de Desempenho

Durante a entrevista, serão discutidas todas as variáveis importantes ao desenvolvimento do empregado, com feedbacks e orientações qualitativas e definidas as ações de aprimoramento consensualizadas que constituirão o Plano de Desenvolvimento Individual do empregado que, juntamente com os Planos de Desenvolvimento dos demais empregados de um determinado Serviço / Unidade, formarão o **Plano Geral de Desenvolvimento do Serviço / Unidade**.

6.6.1. Diretrizes Específicas

a. Reafirmar o propósito da entrevista como parte do processo de desenvolvimento das potencialidades para melhoria das ações individuais e institucionais.

b. Promover um momento importante de troca de informações e percepções em situação diferente dos encontros habituais;

- c. Permitir uma melhor compreensão do desenvolvimento do avaliado, possibilitando inclusive a revisão dos conceitos anteriormente aplicados;
- d. Possibilitar uma entrevista sem interrupção, com tempo suficiente para abordar as questões levantadas e proceder aos encaminhamentos definidos e compromissados.

6.6.2. Objetivos Específicos

- a. Fazer o balanço das ações realizadas no período;
- b. Identificar os pontos fortes;
- c. Identificar e analisar os pontos a melhorar;
- d. Elaborar Plano de Desenvolvimento Individual para desenvolvimento e aprimoramento do avaliado;
- e. Possibilitar o cálculo da pontuação do avaliado.

6.6.3. Desenvolvimento do processo de entrevista

Antes da Entrevista:

- a. A chefia imediata informa os empregados de seu Serviço / Unidade do processo de avaliação e combina as datas e horários das entrevistas;
- b. Definição do local para entrevista, no sentido de garantir um espaço reservado, confortável e que limite as interrupções;
- c. Reunião prévia da chefia imediata com o apoiador da supervisão / CGT para preparação das entrevistas e análise dos formulários previamente preenchidos (caso tenha solicitado o apoio institucional).

Durante a Entrevista:

- a. A chefia imediata apresenta suas observações e as questões consideradas na avaliação;
- b. A chefia imediata e o avaliado abordam as principais ações realizadas no período que passou;
- c. O avaliado faz suas considerações, justificativas e questionamentos;
- d. Analisam e consensam (ou não) os pontos divergentes da avaliação => o apoiador solicitado poderá mediar o processo;

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



- e. Identificar e analisar os pontos fortes e os pontos a melhorar;
- f. O(s) avaliador(es) e avaliado consolidam o Plano de Desenvolvimento Individual por ordem de prioridade, calculam os pontos e assinam o formulário, comprovando o conhecimento da avaliação e do plano acordado.

=> O formulário possui espaço (“Observações Gerais”) para manifestação individual de eventuais discordâncias ou considerações, que deverá ser rubricado pelas partes. Poderá ser anexado, se for o caso, folhas complementares que também deverão ser datadas e rubricadas.

Após a Entrevista (Follow Up):

- a. A chefia imediata do avaliado fará o acompanhamento das metas e ações negociadas, registrando na avaliação seguinte, no espaço específico do formulário e informando a área de Gestão do Trabalho da Fundação.
- b. A chefia imediata informa e discute periodicamente com empregado os avanços (ou não) do contratado no Plano de Desenvolvimento Individual.

6.6.4. Análise Complementar pela CGT

Crítica e validação pela CGT da Fundação, das avaliações de desempenho, com base na evolução do histórico funcional de cada empregado, desdobramentos dos Planos de Desenvolvimento Individual e dos procedimentos administrativos decorrentes do processo de avaliação.

6.7. Responsabilidades do Empregado Avaliado

- a. Comparecer na entrevista de avaliação, na data e horário agendados.
- b. Com o conhecimento prévio dos critérios e fatores a serem considerados na avaliação, se preparar para a entrevista, fazendo uma reflexão sobre seu desempenho e sobre seus objetivos profissionais na Fundação.
- c. Participar da entrevista, tendo em mente que o momento é uma ocasião para:
 - Favorecer a adequação entre os objetivos pessoais e os objetivos da Unidade / Serviço / Fundação;

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



- Expressar dificuldades encontradas durante o período em questão;
- Manifestar intenções para se desenvolver e se aprimorar;
- Oferecer sugestões sobre os trabalhos em que está inserido;
- Analisar os pontos fortes e os pontos a melhorar;
- Identificar necessidades de desenvolvimento e treinamento.

d. Estabelecer, junto com o(s) avaliador(es), as metas de trabalho e o plano de desenvolvimento individual para o período seguinte;

e. Caso haja divergências, que o avaliado considere inaceitável, o mesmo após reflexão, e eventual rediscussão com o(s) avaliador(es), poderá recorrer a comissão de acompanhamento do processo de avaliação ou à Comissão Recursal.

7. PROCEDIMENTOS E CONDICIONANTES GERAIS A SEREM OBSERVADOS

7.1. Condições para ser avaliado:

a. Somente serão avaliados os funcionários que permaneceram em efetivo exercício por, no mínimo, 50% do período contabilizado para a ocorrência de cada avaliação de desempenho.

O empregado removido/remanejado entre os serviços / unidades da Fundação no referido período, será avaliado pelas duas chefias imediatas (do serviço / unidade anterior e a atual) e as respectivas supervisões/coordenações (quando for o caso).

b. Os empregados ocupantes de função de confiança, de direção, coordenação, chefia (investido de fato), deverão ser avaliados na forma a seguir, para fins de percepção de gratificação e evolução na carreira de origem:

Diretores: deverão ser avaliados pelo Conselho Curador.

Coordenadores: deverão ser avaliados pelos Diretores.

Superintendentes das Unidades Hospitalares: deverão ser avaliados pelo Diretor Operacional.

Coordenadores das Unidades Hospitalares: deverão ser avaliados pelo Superintendente das Unidades Hospitalares.

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



Gerentes: deverão ser avaliados pelos Coordenadores das Unidades Hospitalares.

Chefes ou responsáveis por serviços, unidades, áreas técnicas, etc.: deverão ser avaliados pelos Gerentes ou pelo responsável hierárquico imediato.

7.2. Procedimentos administrativos nos casos de mudança na situação funcional

De posse das informações encaminhadas pelos senhores coordenadores / gerentes / chefias, a CGT instruirá os processos, elaborará os atos administrativos respectivos.

Após instrução do processo, procederá a inclusão na folha de pagamento, nos casos em que a avaliação acarretar alteração funcional ou remuneratória.

7.3. Guarda dos Formulários de Avaliação

A CGT da Fundação deverá manter arquivadas todos os Formulários de Avaliação de Desempenho Funcional de todos os empregados e as coordenações / gerencias / chefias locais cópias dos extratos das avaliações do Serviço / Unidade respectiva, para comparar e dirimir quaisquer dúvidas que por ventura venha a surgir.

7.4. Proibições

- É terminantemente proibida qualquer alteração dos critérios e fatores de avaliação estabelecidos, durante o período de seu desenvolvimento, seja por parte das chefias, gerentes, coordenadores, diretores e da própria Comissão. Qualquer modificação ou aperfeiçoamento deverá ser adotado no próximo período de avaliação, mediante normativa da FHS.

- É terminantemente proibida a alteração da pontuação final da avaliação de desempenho, após a entrevista entre o avaliador e o avaliado, seja por parte dos chefias, gerentes, coordenadores, diretores e a própria Comissão.

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



- Os coordenadores, gerentes e chefias imediatas não poderão se eximir ou delegar participação no processo de avaliação do Serviço / Unidade na qual ele é responsável.

Esta atribuição somente deverá ser delegada, por ato específico da CGT, a um substituto, no caso de licença para tratamento de saúde do titular, ou impedimento por relação familiar ou afetiva com algum dos avaliados.

7.5. Empregado afastado para tratamento de saúde ou por outros motivos durante o período de avaliação

No caso de empregado que permaneceu em efetivo exercício, de acordo com o item 7.1. -a. se afastar por qualquer motivo, no período de avaliação, deverão ser adotados os seguintes procedimentos:

a. A CGT entrará em contato com o empregado para marcar formalmente a data e horário da entrevista a ser realizada em seu Serviço / Unidade.

b. Não havendo condições do parte do empregado de se locomover até a unidade de trabalho para a entrevista, a avaliação (registros no formulário) deverá ser realizada pela chefia imediata/supervisão, arquivada na CGT da Fundação e discutida com o empregado quando do seu retorno.

7.6. Os servidores de outros órgãos do Estado, da União, outros Estados e Municípios não ocupantes de função de confiança, lotados na Fundação e desenvolvendo atividades funcionais próprias do seu cargo de origem, serão avaliados segundo o Programa de Análise de Desempenho de seus respectivos órgão de origem.

8. INSUFICIÊNCIA DE DESEMPENHO (RECORRENTE)

Ao empregado que no processo de avaliação obtiver conceito “**DESEMPENHO INSATISFATÓRIO**”, será estabelecido Plano de Desenvolvimento Individual (Aconselhamento – Readaptação Funcional – Programa de Treinamento Supervisionado, etc.) na sua formatação “DETALHAMENTO”, constante no anexo I do presente Manual de Avaliação de Desempenho, com compromissos e responsabilidades contratadas.

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



Caso, a avaliação subsequente (segunda) o conceito for o mesmo (desempenho insatisfatório), o empregado será notificado da situação e dos riscos, sendo instituído um novo Plano de Desenvolvimento Individual, na formatação “DETALHAMENTO”, que será monitorados pela CGT e pela área Jurídica Trabalhista da Fundação (procedimento administrativo).

No caso da avaliação subsequente (terceira) o conceito permanecer insatisfatório, será instalado processo / procedimento de desligamento do empregado por insuficiência de desempenho.

Referencial legal constante da Constituição Federal

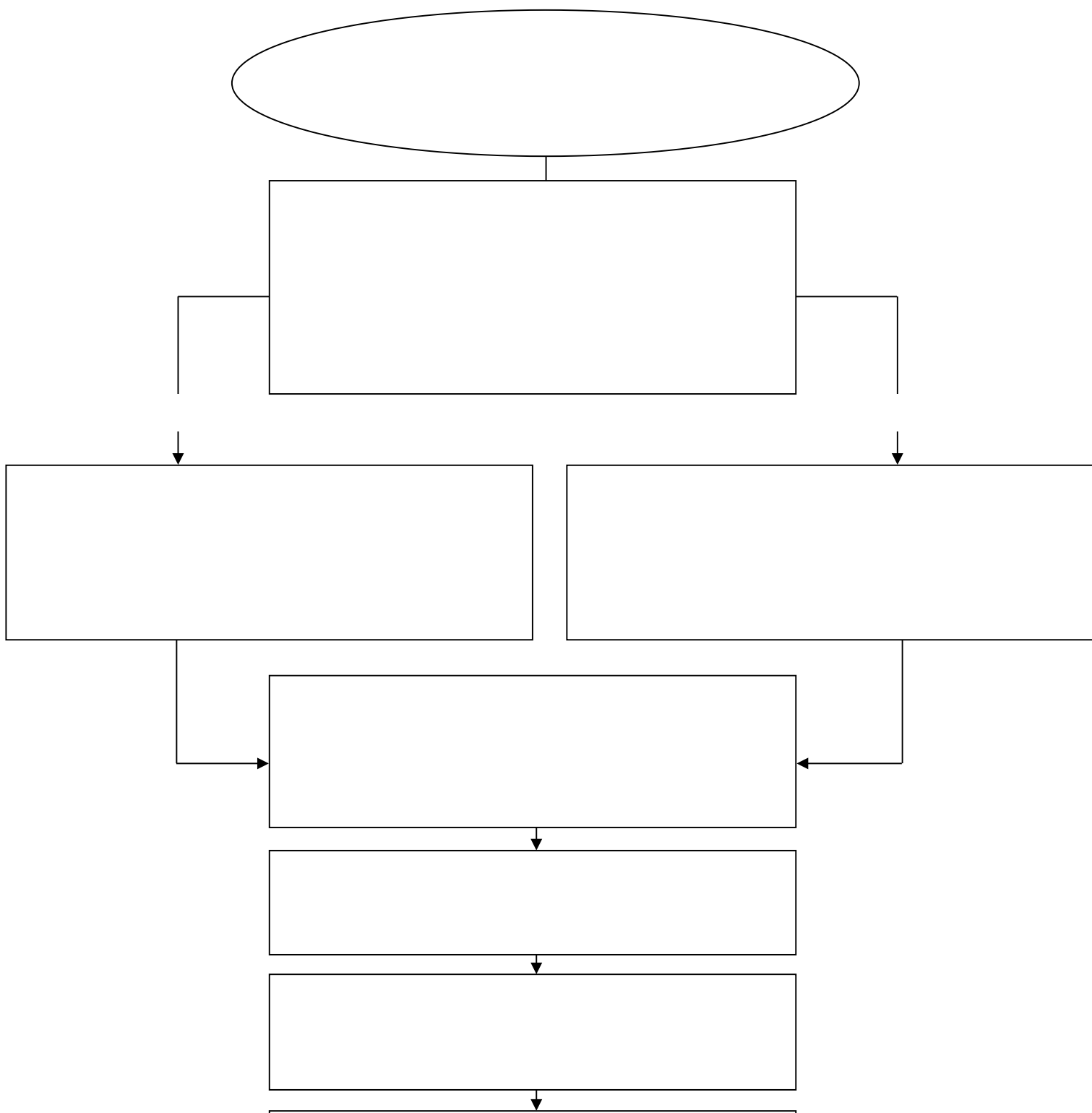
“Art. 247, Parágrafo Único – Na hipótese de INSUFICIÊNCIA DE DESEMPENHO, a perda do cargo somente ocorrerá mediante processo administrativo em que lhe sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa.”

O processo administrativo de desligamento deverá explicitar que o empregado foi notificado e que o Plano de Ação Individual, além de cumprir o seu papel específico, é a melhor garantia de defesa e do contraditório.

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



9. FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FUNCIONAL



10. OBSERVAÇÕES QUANTO AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Erros de Avaliação e suas Consequências

Erros de avaliação de desempenho devem ser evitados porque podem causar desmotivação, diminuição dos níveis de produtividade do pessoal e até fracasso no Sistema de Avaliação de Desempenho. Os erros mais comuns são resultantes de julgamentos e observações equivocadas que fazemos sobre o desempenho de outras pessoas. Podem ocorrer quando há discordância entre o desempenho efetivo do empregado e as observações feitas pelo chefe.

10.1. Definições conceituais dos erros de avaliação mais comuns:

a. Halo

O erro de halo é aquele que resulta de observações globais feitas pelo chefe sobre o desempenho do empregado, baseadas em impressões favoráveis ou desfavoráveis.

Exemplo: Numa ocasião, um empregado desempenhou determinada tarefa com excepcional competência. Este desempenho foi tão marcante que, a partir daí, tudo o que o empregado fez foi considerado excelente pelo chefe.

b. Leniência

O erro de leniência decorre da inabilidade do chefe em observar e identificar as diferenças no desempenho dos empregados, nivelando desempenhos desiguais e caracterizando-os sempre de forma positiva.

Exemplo: Um chefe dirige uma equipe de sete empregados. Ao geri-los, ignora as características, habilidades e dificuldades individuais, creditando-lhes somente aspectos positivos dos seus desempenhos indiscriminadamente.

c. Severidade

O erro de severidade resulta da inabilidade do chefe em observar e identificar diferenças de desempenho, nivelando desempenhos desiguais e caracterizando-os sempre de forma negativa.

Exemplo: Um chefe dirige uma equipe de sete empregados. Ao geri-los, ignora as características, habilidades e dificuldades individuais, creditando-lhes somente aspectos negativos dos seus desempenhos indiscriminadamente.

d. Tendência Central

O erro de tendência central decorre da inabilidade do chefe em não identificar as diferenças de desempenho que existem entre diferentes empregados, caracterizando-os como medianos.

Exemplo: Um chefe dirige uma equipe de sete empregados. Ao geri-los, ignora as características, habilidades e dificuldades individuais, creditando-lhes somente aspectos medianos dos seus desempenhos indiscriminadamente.

e. Contraste

O chefe usa a percepção que tem de si mesmo como padrão de referência para observar o desempenho dos empregados, considerando-os em direção oposta à maneira como ele se percebe.

Exemplo: Um chefe que se julga excelente considera os empregados péssimos. Outro chefe que tem baixa auto estima considera os empregados ótimos.

f. Similaridade

O chefe usa sua auto percepção como padrão de referência para observar o desempenho dos empregados, considerando-os de forma congruente com a maneira como percebe a si mesmo.

Exemplo: Um chefe que tem elevada auto estima considera os empregados bons trabalhadores. Já outro chefe que não tem uma boa apreciação por si mesmo tende a considerar negativamente os outros.

g. Recência

É a tendência do chefe de se lembrar apenas dos aspectos mais recentes do desempenho do empregado, esquecendo-se dos demais, ocorridos há mais tempo.

Exemplo: Durante os últimos meses, o empregado sempre chegou atrasado. Apenas quando está próxima uma entrevista de retorno ou a entrevista final, o empregado observa o horário de chegada.

Por ocasião da entrevista de retorno ao estabelecer os escores, o chefe “esquece” o passado e considera acima os padrões estabelecidos a atuação do empregado no fator cumprimento de horário.

h. Tendenciosidade

O chefe distorce suas observações sobre os subordinados, influenciado pelas características e tendências pessoais, preconceitos, idade, personalidade, sistema de valores e outros.

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



Exemplo: O chefe não aprecia o modo de vestir do seu subordinado e, por esta razão, compromete a avaliação do desempenho desse empregado.

PROPOSTA DE FORMULÁRIO 01

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL - PARTE I

NOME DO EMPREGADO (AVALIADO):	MATRÍCULA:
EMPREGO:	LOTAÇÃO:
NOME DA CHEFIA IMEDIATA (AVALIADOR):	MATRÍCULA:
Nº CONTROLE DA AVALIAÇÃO (PERÍODO): ____ (de ____ / ____ à ____ / ____) número mês / ano mês / ano	DATA DA AVALIAÇÃO: ____ / ____ / ____ Dia mês ano

SOMATÓRIA DA PONTUAÇÃO OBTIDA

CRITÉRIO	PONTOS
A - DISCIPLINA	
B - INICIATIVA	
C - PRODUTIVIDADE	
D - RESPONSABILIDADE	
E – GERENCIAL (funções de confiança)	
SUBTOTAL	
F - ASSIDUIDADE (-)	
TOTAL GERAL DOS PONTOS (NOTA FINAL)	

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (SINTÉTICO) DE CONTRATUALIZAÇÃO PARA O PRÓXIMO PERÍODO:

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



EMPREGADO/AVALIADO (assinatura)	DATA DE	CHEFIA IMEDIATA/AVALIADOR (assinatura/carimbo)	II
SUPERA	DATA DE	ATENDE PARCIALMENTE	NÃO ATENDE
10 9 8 7 6		5 4 3 2 1 0	

A - DISCIPLINA: capacidade para observar e cumprir normas e regulamentos, bem como manter um comportamento adequado ao serviço e aos padrões éticos da Fundação

FATORES DE AVALIAÇÃO	PONTOS
1. Observa as normas legais, regulamentares, contratuais e o estabelecido em normas de padronização e protocolos técnicos da Fundação.	
2. Trata com urbanidade e respeito às pessoas (cliente interno e externo) no ambiente de trabalho.	
3. Cumpre as normas de biosegurança e/ou de segurança do trabalho, faz uso correto de EPI e observa os procedimentos de boas práticas.	
4. Respeita os níveis hierárquicos da Fundação e a sua chefia imediata.	
TOTAL DE PONTOS	

B - INICIATIVA: comportamento pró-ativo no âmbito de atuação, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos

FATORES DE AVALIAÇÃO	PONTOS
1. Desenvolve as suas atividades conforme o estabelecido sem a necessidade de cobrança constante.	
2. Colabora voluntariamente com a resolução dos problemas encontrados em sua área de atuação e apresenta idéias e sugestões que contribuam para a melhoria do trabalho.	
3. Troca de experiência com outros colegas, auxiliando na busca de soluções relativas aos problemas de trabalho.	
4. Participa de atividades da Unidade/Serviço de: Planejamento, Reuniões de Equipe, Educação Permanente, Comissões Internas, Grupos de Trabalho, etc.	
TOTAL DE PONTOS	

C - PRODUTIVIDADE: capacidade de alcançar os resultados desejados, com a devida qualidade e no prazo acordado

FATORES DE AVALIAÇÃO	PONTOS
1. O nível de atenção e de tempo que dispensa à execução de seu trabalho é suficiente para alcançar um resultado com boa qualidade.	
2. O volume de trabalho produzido é proporcional, considerando sua complexidade	

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



e aos recursos disponíveis.	
3. O procedimento de trabalho/técnica utilizado é adequado à atividade desempenhada.	
4. Executa as suas atividades com qualidade no tempo negociado com a chefia imediata.	
TOTAL DE PONTOS	

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



D - RESPONSABILIDADE: atuação demonstrada no cumprimento de suas atribuições, na guarda de valores, documentos e informações, na conservação de equipamentos e materiais e na postura profissional	
FATORES DE AVALIAÇÃO	PONTOS
1. Colabora com a conservação do patrimônio público e utiliza os materiais e equipamentos de maneira racional.	
2. Registra os procedimentos realizados conforme o preconizado em prontuário, ficha de controle, mapas ou sistema de informação específico.	
3. Trata as informações e os documentos com o grau de sigilo necessário, de acordo com o conteúdo e restrições.	
4. Executa as suas atividades com ética e profissionalismo, inclusive no atendimento ao público orientando e dando as informações devidas à clientes, acompanhantes, colegas de trabalho e outras instituições, quando solicitado.	
TOTAL DE PONTOS	

E - GERENCIAL: Este critério só será considerado para os cargos de direção, chefia, coordenação, supervisão e etc., ocupados por empregados do quadro próprio da Fundação	
FATORES DE AVALIAÇÃO	PONTOS
1. Estabelece planos de trabalho, define metas e recursos, acompanha a execução de tarefas e ordena adequadamente as atividades e os processos de trabalho.	
2. Analisa e avalia o desempenho dos colaboradores de forma realista e justa, promovendo e mantendo o espírito de equipe e a motivação do grupo.	
3. Ao tomar decisões, escolhe alternativas mais adequadas para cada situação e delega adequadamente responsabilidades e atribuições.	
4. Tem conhecimento da política institucional da Fundação, das rotinas técnicas e operacionais do Serviço/Unidade de Produção e busca adquirir conhecimentos e técnicas no campo gerencial.	
TOTAL DE PONTOS	

F - ASSIDUIDADE: comparecimento regular, permanência no local de trabalho, observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o emprego ocupado (* Este critério é fator negativo ou neutro na avaliação)	
FATORES DE AVALIAÇÃO	PONTOS
1. Faltas injustificadas * (-) 0,5 ponto por falta	
2. Atraso ou saídas antecipadas injustificadas * (-) 0,125 ponto por evento	
3. Ausências injustificadas durante o horário de trabalho * (-) 0,25 ponto por evento	
4. Faltas injustificadas à treinamentos e processos de educação permanente * (-) 0,5 ponto por falta	
TOTAL DE PONTOS	(-)

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL – PARTE III

REGISTROS SINTÉTICOS DAS AUSÊNCIAS JUSTIFICADAS NO PERÍODO

COMENTÁRIOS E JUSTIFICATIVAS QUANTO ÀS AÇÕES CONTRATUALIZADAS, NÃO CONCRETIZADAS NO PERÍODO ANTERIOR

OBSERVAÇÕES GERAIS

CHEFIA IMEDIATA/AVALIADOR
(assinatura/carimbo)

PROPOSTA DE FORMULÁRIO 02
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

Instruções para o preenchimento:

- Preencha todo o formulário à tinta (preta ou azul);
- Antes do preenchimento, ler atentamente cada um dos fatores que estão sendo avaliados;
- Atribua pontuação ou 0 ou 0,5 ou 1,0, de acordo com cada conceito descrito, sendo imparcial à análise do desempenho do empregado;
- O formulário não pode conter rasuras;
- Preencha o formulário com letra legível;
- Assine todas as páginas.

ESCALA DE PONTUAÇÃO FINAL – PARA FUNCIONÁRIOS					
SUPERA - 100 - 80%		ATENDE - 79,9 - 50%		NÃO ATENDE - 49,9 - 0%	
24	19	21,9	13	12,9	0

ESCALA DE PONTUAÇÃO FINAL – PARA GESTORES					
SUPERA - 100 - 80%		ATENDE - 79,9 - 50%		NÃO ATENDE - 49,9 - 0%	
28	22	21,9	15	14,9	0

NOME DO EMPREGADO (AVALIADO):	MATRÍCULA:
EMPREGO:	LOTAÇÃO:
NOME DA CHEFIA IMEDIATA (AVALIADOR):	MATRÍCULA:
Nº CONTROLE DA AVALIAÇÃO (PERÍODO): ____ (de _____ á _____) número mês / ano mês / ano	DATA DA AVALIAÇÃO: ____ / ____ / ____ Dia / mês / ano

SOMATÓRIA DA PONTUAÇÃO OBTIDA	
CRITÉRIO	PONTOS
A - DISCIPLINA	
B - INICIATIVA	
C - PRODUTIVIDADE	
D – RESPONSABILIDADE	
E – HABILIDADE TÉCNICA E ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL	
F - ASSIDUIDADE	
G- GERENCIAL	
TOTAL GERAL DOS PONTOS (NOTA FINAL)	

EMPREGADO/AVALIADO
(assinatura)

CHEFIA IMEDIATA/AVALIADOR
(assinatura/carimbo)

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



NOTAS A SEREM ATRIBUÍDAS A CADA UM DOS FATORES	
CONCEITO	PONTUAÇÃO
<u>NÃO ATENDE</u>	<u>0</u>
<u>ATENDE PARCIALMENTE</u>	<u>0,5</u>
<u>ATENDE</u>	<u>1</u>

A - DISCIPLINA: capacidade para observar e cumprir normas e regulamentos, bem como manter um comportamento adequado ao serviço público e aos padrões éticos da Fundação Hospitalar de Saúde	
FATORES DE AVALIAÇÃO	PONTOS
1. Observa as normas legais, regulamentares, contratuais e o estabelecidos em normas de padronização e protocolos técnicos.	
2. Trata com urbanidade e respeito os usuários e colegas de trabalho no ambiente de trabalho.	
3. Cumpre as normas de biosegurança e/ou de segurança do trabalho e faz uso correto de EPI.	
4. Respeita sua chefia imediata e os demais níveis hierárquicos.	
TOTAL DE PONTOS	

B - INICIATIVA: comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos	
FATORES DE AVALIAÇÃO	PONTOS
1. Desenvolve as atividades sob sua responsabilidade sem a necessidade de cobrança constante.	
2. Colabora voluntariamente com a resolução dos problemas encontrados em sua área de atuação, e outras, apresenta ideias e sugestões que contribuam para a melhoria do trabalho e do serviço.	
3. Troca ou favorece a troca de experiência com outros colegas, auxiliando na busca de soluções relativas aos problemas de trabalho.	
4. Esforça-se para solucionar problemas decorrentes de situações imprevistas.	
TOTAL DE PONTOS	

C - PRODUTIVIDADE: capacidade de alcançar os resultados desejados, com a devida qualidade e no prazo acordado	
FATORES DE AVALIAÇÃO	PONTOS
1. O volume de trabalho produzido é proporcional, considerando sua complexidade e aos recursos disponíveis	
2. Executa as suas atividades com qualidade, no prazo negociado com a chefia imediata.	
3. Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados, contribuindo para o alcance dos resultados assumidos.	
4. O nível de atenção e de tempo que dispensa à execução de seu trabalho é suficiente para alcançar um resultado com boa qualidade, respeitando as especificidades.	
TOTAL DE PONTOS	

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



EMPREGADO/AVALIADO (assinatura)	Demonstrada no na conservação	CHEFIA IMEDIATA/AVALIADOR (assinatura/carimbo)	na guarda de postura
FATORES DE AVALIAÇÃO			PONTOS
1. Colabora com a conservação do patrimônio público e utiliza materiais e equipamentos de maneira racional, ou seja, atentando para as quantidades utilizadas e aproveitamento máximo antes do descarte.			
2. Registra e mantém atualizados os sistemas específicos (informatizados ou manuais), prontuários, ficha de controle, mapas, registro de ponto biométrico, dentre outros, de maneira clara, objetiva e conforme o preconizado pela Instituição, de acordo com as especificidades do seu local de trabalho e da função exercida.			
3. Trata as informações e os documentos com o grau de sigilo necessário, de acordo com o conteúdo e restrições.			
4. Executa as suas atividades com ética e profissionalismo, inclusive no atendimento ao público, orientando e dando as informações devidas à clientes, acompanhantes, colegas de trabalho, outras instituições.			
TOTAL DE PONTOS			

E - HABILIDADE TÉCNICA E ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL: conhecimentos técnicos necessários para o exercício de sua prática profissional bem como o grau de envolvimento e comprometimento para com a Instituição e os processos de trabalho por esta utilizados, considerando a postura colaborativa para o sucesso da prática coletiva

FATORES DE AVALIAÇÃO	PONTOS
1. Tem clareza acerca das atividades que precisam ser feitas e demonstra interesse e determinação na execução das mesmas.	
2. Apresenta conhecimento teórico e técnico na execução de procedimentos, normas e padrões internos necessários ao exercício de suas atividades, evitando evitando negligência, imperícia e imprudência.	
3. Tem habilidade para interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se for o caso) e usuários.	
4. Tem atitudes de cooperação, compartilhando de bom grado equipamentos e materiais com os colegas da equipe, conseguindo lidar com as diferenças e procurando adaptar-se às mudanças de forma positiva.	
TOTAL DE PONTOS	

F - ASSIDUIDADE: comparecimento regular, permanência no local de trabalho, observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o emprego ocupado.

FATORES DE AVALIAÇÃO	PONTOS
1. Não se ausenta durante o período de trabalho contratualizado/pactuado sem prévia justificativa e autorização do superior hierárquico.	
2. Se mantém acessível no local e período de trabalho e, ao se ausentar do seu posto de trabalho a serviço, comunica onde estará e facilita a sua localização quando necessário.	
3. É pontual em seus compromissos de trabalho (entrega de relatórios e/ou atividades sob sua responsabilidade).	
4. Comparece a reuniões e processos de Educação Permanente, quando solicitado.	
TOTAL DE PONTOS	

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



EMPREGADO/AVALIADO (assinatura)	CHEFIA IMEDIATA/AVALIADOR (assinatura/carimbo)	ordenação,
FATORES DE AVALIAÇÃO		PONTOS
1. Estabelece planos de trabalho, define metas e recursos, acompanha a execução de tarefas e ordena adequadamente as atividades e os processos de trabalho.		
2. Analisa e avalia o desempenho dos colaboradores de forma realista e justa, promovendo e mantendo o espírito de equipe e a motivação do grupo.		
3. Ao tomar decisões, escolhe alternativas mais adequadas para cada situação e delega adequadamente responsabilidades e atribuições.		
4. Tem conhecimento da política institucional da Fundação, das rotinas técnicas e operacionais do Serviço/Unidade de Produção e busca adquirir conhecimentos e técnicas no campo gerencial.		
TOTAL DE PONTOS		

COMENTÁRIOS E JUSTIFICATIVAS

OBSERVAÇÕES GERAIS

EMPREGADO/AVALIADO
(assinatura)

CHEFIA IMEDIATA/AVALIADOR
(assinatura/carimbo)

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



ANEXO I

DETALHAMENTO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

NOME DO FUNCIONÁRIO (AVALIADO):	MATRÍCULA:
EMPREGO/CARGO:	LOTAÇÃO:
NOME DA CHEFIA IMEDIATA (AVALIADOR):	MATRÍCULA:
DATA DO DIAGNÓSTICO REFERENTE À PRIMEIRA AVALIAÇÃO: ____/____/____ Dia / mês / ano	

1. Descreva, de maneira clara e objetiva, as dificuldades do funcionário (a)

DIFICULDADES TÉCNICAS APRESENTADAS

DIFICULDADES COMPORTAMENTAIS (Considerando aspectos: individual e em equipe)

EMPREGADO/AVALIADO
(assinatura)

CHEFIA IMEDIATA/AVALIADOR
(assinatura/carimbo)

MISSÃO: Produzir saúde ao cidadão no âmbito hospitalar e na assistência de urgência de forma humanizada com eficiência e qualidade.



2. Aponte, de maneira clara e objetiva, as estratégias e/ou medidas que podem auxiliar na resolução das dificuldades acima descritas

PLANO DE DESENVOLVIMENTO (Que providências deverão ser tomadas para a melhoria das dificuldades descritas, ex: disponibilidade pessoal do funcionário, orientação da chefia, treinamento específico, prática supervisionada em outra UP da Instituição ou até outro Hospital, outros)

PLANO DE METAS (Apontar, tomando como referência as dificuldades acima descritas, quais melhorias são vistas como possíveis e qual o prazo para a avaliação dos resultados obtidos)

3. Impressões acerca do comprometimento para com o presente Plano

SÚMULA DAS IMPRESSÕES DAS PARTES ACERCA DO COMPROMETIMENTO COM A MELHORIA DAS DIFICULDADES DESCRITAS E COM O PLANO DE METAS (Descrever de forma clara e objetiva como foi pactuado o compromisso tanto do funcionário quanto da chefia acerca do empenho para a melhoria das dificuldades aqui apresentadas)

EMPREGADO/AVALIADO
(assinatura)

CHEFIA IMEDIATA/AVALIADOR
(assinatura/carimbo)