

## ANEXO V

### AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO

As avaliações de desempenho têm o objetivo de identificar e mensurar as ações realizadas, com o objetivo de incentivar o crescimento pessoal e profissional dos empregados, assim como para ser considerada para fins de promoção.

#### O que são as Competências?

As competências são um "saber-combinatório", representado pela capacidade das pessoas em perceber as exigências causadas pela transformação no ambiente, dentro de níveis de complexidade e são construídas através da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes dentro de uma situação específica de trabalho.

<b>C</b>	Saber - Conhecimentos adquiridos no decorrer da vida.
<b>H</b>	Saber fazer - Habilidade em praticar o conhecimento.
<b>A</b>	Querer fazer - Atitudes diante das situações e potencial para desenvolver habilidades.

#### Competências organizacionais

As competências organizacionais são um conjunto de comportamentos observáveis que contribuem para o alcance dos resultados da Companhia, sendo sua aplicação esperada de todos os colaboradores.

Competência	Conceito	Comportamentos observáveis
Comprometimento	Estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da Companhia e empenhar-se no trabalho que desenvolve, buscando a melhoria contínua.	Adota as ações necessárias à correção dos problemas identificados na execução do seu trabalho.
		Empenha-se mais ao perceber aumento do volume de trabalho ou demanda extraordinária.
Foco em resultados	Apresentar resultados que asseguram a qualidade dos processos e serviços em todos os segmentos da Companhia, de acordo com os prazos estabelecidos.	Concretiza com eficácia e eficiência as metas/atividades que lhes são atribuídas.
		Identifica as prioridades a serem desenvolvidas a fim de organizar a execução de suas atividades.
Iniciativa	Agir de forma pró-ativa, antecipando-se às	Apresenta propostas de melhoria para execução do trabalho.

	necessidades, desafios e oportunidades de trabalho.	Realiza suas atividades independentemente de ser cobrado por seu superior.
Trabalho em equipe	Trabalhar cooperativamente, integrando-se ao grupo em que atua, visando o alcance dos objetivos propostos.	Evita impor seu ponto de vista conforme suas concepções e crenças, considerando alternativas apontadas pela equipe que possam contribuir para o alcance de resultados esperados.
		Colabora com os colegas no desenvolvimento do trabalho.

### **Competências Técnicas (Conhecimentos e Habilidades)**

As competências técnicas são formadas a partir dos seguintes tópicos, entre outros, observadas as atribuições constantes do espaço ocupacional do avaliado:

- Conhecimento sobre o ambiente para agir de forma mais adequada.
- Métodos, procedimentos e normas presentes em suas atividades.
- A forma que o empregado compreende e analisa as situações em que atua e o método que aplica às informações.
- Habilidades decorrentes da mobilização de seu conhecimento para desempenhar sua função.

### **Por que avaliar?**

A avaliação por competência e desempenho é uma importante ferramenta de gestão de pessoas. Tem o objetivo final de contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização, visando melhoria e qualificação dos processos de trabalho. Os dados sobre o desempenho no trabalho podem beneficiar os empregados e a Procempa.

Tem por objetivo:

- Diagnosticar diferenças entre o desempenho real e o desempenho esperado de cada empregado;
- Estabelecer um histórico de competências e desempenho de cada empregado;
- Proporcionar um canal institucional de comunicação entre o superior imediato e o empregado;
- Obter consenso sobre o resultado da avaliação e ações de desenvolvimento.

### **Quem será avaliado?**

Todos os empregados do quadro, inclusive supervisores e gerentes.

### **Quem fará a avaliação?**

O superior imediato do empregado.

Caso o empregado tenha sido realocado no período, será avaliado pelo supervisor atual onde esteja desempenhando suas atividades por no mínimo 4 (quatro) meses.

### Como avaliar?

1. **Auto-avaliação:** o próprio empregado faz uma auto-reflexão e análise de seu desempenho;
2. **Avaliação pela Supervisão/Gerência:** o empregado será avaliado pelo superior ao qual está subordinado;
3. **Reunião de Consenso:** empregado e superior se reúnem para estabelecer a avaliação final.
4. **Intermediação do Departamento de Gestão de Pessoas:** em não havendo concordância com o resultado da avaliação por parte do empregado, este poderá requisitar a revisão de sua avaliação para uma comissão formada pelo seu superior imediato, o superior deste e um representante do Departamento de Gestão de Pessoas.

Mesmo após a revisão da avaliação, a decisão de alteração do resultado da avaliação é única e exclusiva do avaliador, ou seja, o superior imediato do empregado.

### Pontuação

A pontuação da avaliação de desempenho, que possui como limite máximo 100 (cem) pontos, será alcançada através da mensuração individual de oito indicadores relacionados às competências organizacionais e de quatro a oito indicadores associados às competências técnicas definidas pelo avaliador. A pontuação em cada descrição é desenvolvida de uma a quatro, de acordo com os seguintes critérios:

Os pesos da avaliação são de 30% para as competências organizacionais e 70% para as competências técnicas.

### Réguas para Avaliação:

A avaliação das competências será feita utilizando a seguinte régua:

Pontos	Graus de aquisição/aplicação da competência
10	O empregado <b>não possui a competência</b> e, conseqüentemente, não a aplica no desenvolvimento de suas atividades.
20	O empregado <b>possui a competência em desenvolvimento</b> , apresentando uma lacuna significativa em relação ao grau de competência necessário à aplicação para realização de suas atribuições.
30	O empregado <b>possui a competência em grau adequado</b> para o desenvolvimento das atribuições do cargo, aplicando-a corretamente no desenvolvimento de suas atividades.
40	O empregado <b>adquiriu e desenvolveu plenamente a competência</b> , aplicando-a na prática em grande escala, tornando-se referência em sua área de atuação.

## TRATAMENTO DE EXCEÇÕES

Com o intuito de garantir um processo justo e transparente, a comissão permanente do PCES deverá analisar os casos em que as notas da avaliação anual atenderem às seguintes condições:

<b>Notas superiores a:</b>	<u>90 pontos (absolutos)</u>	<u>ou 30 pontos acima da média da empresa</u>
<b>Notas inferiores a:</b>	<u>30 pontos (absolutos)</u>	<u>ou 30 pontos abaixo da média da empresa</u>

**Formulário de Avaliação:**

Cargo: _____					
Espaço ocupacional: _____					
Divisão de Lotação : _____			Período: _____		
Nome do Empregado: _____			Matrícula: _____		
Escolaridade _____					
<b>TABELA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</b>					
COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	GRAU DO AVALIADO	GRAU DO AVALIADOR	CONSOLIDADO	PESO	SUB-TOTAL
Comprometimento - Adota as ações necessárias à correção dos problemas identificados na execução do seu trabalho.					
Comprometimento - Empenha-se mais ao perceber aumento do volume de trabalho ou demanda extraordinária.					
Foco em resultados - Concretiza com eficácia e eficiência as metas/atividades que lhes são atribuídas.					
Foco em resultados - Identifica as prioridades a serem desenvolvidas a fim de organizar a execução de suas atividades.					
Iniciativa - Apresenta propostas de melhoria para execução do trabalho.					
Iniciativa - Realiza suas atividades independentemente de ser cobrado por seu superior.					
Trabalho em equipe - Evita impor seu ponto de vista conforme suas concepções e crenças, considerando alternativas apontadas pela equipe que possam contribuir para o alcance de resultados esperados.					

Trabalho em equipe - Colabora com os colegas no desenvolvimento do trabalho.					
TOTAL				PC	GC
MÉDIA ARITMÉTICA					

<b>MÉDIA DA AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS</b>		<b>CONCEITO</b>	
--	--	-----------------	--

<b>TABELA DE AVALIAÇÃO DE FATORES DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>					
	GRAU DO AVALIADO	GRAU DO AVALIADOR	CONSOLIDADO	PESO	SUB-TOTAL
TOTAL				PD	GD
MÉDIA ARITMÉTICA					

<b>MÉDIA DA AVALIAÇÃO DOS FATORES DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>		<b>CONCEITO</b>	
--	--	-----------------	--

PONTOS FORTES:
PONTOS DE MELHORIA:
QUAIS AS CAPACITAÇÕES ENTENDIDAS COMO IMPORTANTES E NECESSÁRIAS PARA A MELHORIA DO SEU DESEMPENHO?
COMENTÁRIOS DO AVALIADOR:
COMENTÁRIOS DO AVALIADO:

Data:	Data:	Data:
Assinatura e carimbo do Avaliador	Assinatura e carimbo do Avaliado	Assinatura e carimbo da superior mediata