

REGULAMENTO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - COFEN

Realização: Consultoria Makiyama e Cofen

Sumário

| | |
|--|-----|
| APRESENTAÇÃO | 5 |
| PARTE I | 7 |
| 1. OBJETIVOS | 7 |
| 1.1. OBJETIVO DO MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 7 |
| 1.2. OBJETIVOS DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 7 |
| 2. SOBRE O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 8 |
| 2.1. BENEFÍCIOS DO PROGRAMA | 8 |
| 2.2. INTERFACES DO PROGRAMA | 8 |
| 2.3. RESPONSABILIDADES | 8 |
| 2.3.1 Comitê de Avaliação (CA) | 8 |
| 2.3.2 Departamento Administrativo: | 9 |
| 2.3.3 Divisão de Gestão de Pessoas | 9 |
| 2.3.4 Setor de Recursos Humanos | 9 |
| 2.3.5 Assessores e Chefes de Departamentos, de Divisões e de Setores | 10 |
| 2.3.6 Empregados | 10 |
| 2.3.7 Comissão de Acompanhamento de Avaliação de Desempenho (CAAD) | 10 |
| 2.4. INVESTIMENTO E BENEFÍCIOS | 11 |
| 2.5. RECURSO | 11 |
| 3. GLOSSÁRIO | 11 |
| 3.1. CONCEITOS IMPORTANTES | 11 |
| PARTE II | 13 |
| 1. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS | 13 |
| 1.1. Premissas da Avaliação de Desempenho por Competências | 13 |
| 1.2. Desdobramentos da Avaliação de Desempenho | 13 |
| 1.2.1. Recrutamento e Seleção | 13 |
| 1.2.2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação | 133 |
| 1.2.3. Performance e Movimentações | 14 |
| 1.2.4. Remuneração | 14 |
| PARTE III | 15 |
| 1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DAS COMPETÊNCIAS DO COFEN | 15 |
| 1.1. Competências | 15 |
| 1.1.1. Competências Transversais | 15 |
| 1.1.2. COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS | 15 |
| 1.1.3. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO | 16 |
| 1.1.4. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS | 16 |
| 1.2. Da Definição das Competências: | 16 |
| 1.3. Da Definição dos Indicadores: | 16 |
| PARTE IV | 17 |
| 1. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADO AO COFEN | 17 |
| 1.1. Avaliação de Desempenho: Definição e Objetivos | 17 |
| 1.2. Etapas do Modelo de Avaliação de Desempenho | 17 |
| 1.3. O Modelo Cofen | 17 |
| 1.4. Processo Avaliativo e Avaliadores | 18 |
| 1.4.1. Forma do Processo Avaliativo | 18 |

| | | |
|---|--|------------|
| 1.4.2. | <i>Avaliadores</i> | 18 |
| 1.4.2.1. | <i>Dimensões: Chefias e Empregados</i> | 18 |
| 1.5. | <i>Critérios e Instrumentos</i> | 18 |
| 1.5.1. | <i>Elegibilidade</i> | 18 |
| 1.5.2. | <i>Período da Avaliação de Desempenho</i> | 18 |
| 1.5.3. | <i>Dimensões de Desempenho</i> | 19 |
| 1.5.4. | <i>Pesos Atribuídos</i> | 19 |
| PARTE V | | 20 |
| 1. PERSPECTIVAS DE AVALIAÇÃO | | 20 |
| 1.1. PERSPECTIVA DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS | | 20 |
| 1.1.1. | <i>Indicadores</i> | 20 |
| 1.1.2. | <i>Régua de pontuação</i> | 21 |
| 1.2. PERSPECTIVA DAS METAS | | 21 |
| 1.2.1. ETAPAS DO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DE METAS | | 21 |
| 1.2.2. CICLO CONTÍNUO | | 21 |
| 1.2.3. NOMENCLATURA UTILIZADA NA ETAPA DE METAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | | 22 |
| 1.2.4. DINÂMICA DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE METAS | | 23 |
| 1.2.5. ATORES DO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DAS METAS | | 23 |
| 1.2.6. PROCESSO DE DEFINIÇÃO DAS METAS | | 23 |
| 1.2.6.1. | METAS ESPECÍFICAS DAS ÁREAS | 244 |
| 1.2.6.2. | METAS INDIVIDUAIS – DESDOBRAMENTO DAS METAS ESPECÍFICAS | 255 |
| 1.2.6.3. | HIERARQUIA DE DEFINIÇÃO DAS METAS INDIVIDUAIS | 26 |
| 1.2.7. DA PONTUAÇÃO DAS METAS | | 26 |
| PARTE VI | | 28 |
| 1. RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | | 28 |
| 1.1. CÁLCULO DA PERFORMANCE DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS | | 28 |
| 1.1.1. | CONCEITOS DA AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS EM ESCALA NUMÉRICA | 28 |
| 1.2. CÁLCULO DA PERFORMANCE DAS METAS | | 28 |
| 1.3. MATRIZ DE AÇÕES E DIRECIONAMENTOS | | 29 |
| 1.4. HOMOLOGAÇÃO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | | 29 |
| PARTE VII | | 30 |
| 1. APRIMORAMENTO DO DESEMPENHO | | 30 |
| 1.1. FEEDBACK | | 30 |
| 1.2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL - PDI | | 30 |
| 1.3. CASOS ESPECIAIS | | 31 |
| ANEXOS | | 32 |
| ANEXO I | | 33 |
| ANEXO II | | 38 |
| ANEXO III | | 42 |
| ANEXO IV | | 43 |

APRESENTAÇÃO

Este Regulamento tem por objetivo nortear a implementação da avaliação de desempenho dos empregados do Cofen. Trata-se de necessário instrumento de modernização e profissionalização da Administração Pública capaz de oferecer parâmetros para a atuação e aperfeiçoamento de todos os envolvidos com a Organização.

A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite à Instituição avaliar os resultados obtidos pelo empregado e pela equipe de trabalho na execução de suas tarefas diárias, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais e em consonância com o estabelecido na descrição de seu cargo, considerando um padrão de qualidade com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e dos empregados.

Uma avaliação de desempenho deve se configurar como fator estimulante para a autocrítica e para o redimensionamento do desempenho e da produtividade dos empregados, direcionando o desenvolvimento profissional de cada um dos empregados. Durante a reformulação de tal ferramenta, estabelecemos como ponto de partida dois eixos orientadores: a realidade atual de nossa Autarquia, assim como o futuro que ainda está em construção. O Cofen, avançando na construção de uma cultura de participação e capacitação, almeja que o processo de autoconhecimento conduza a excelência da qualidade dos serviços prestados à classe da Enfermagem Brasileira.

Para que fosse mais bem sistematizado, dividimos o Regulamento em sete partes:

- Parte I: Apresenta os objetivos do Regulamento e do Programa de Avaliação. Além disso, contempla aspectos relativos ao Programa, em específico, a atuação da área de Gestão de Pessoas, as responsabilidades segundo demais empregados da Organização, e a relação entre investimento e benefícios decorrentes do Programa de Avaliação. Por fim, apresenta-se um glossário para apresentar conceitos importantes ao entendimento do Programa de Avaliação.
- Parte II: Concentra-se na abordagem de aspectos relativos ao modelo de Avaliação de Desempenho por Competência. Assim, nessa parte encontram-se as premissas dessa modalidade de avaliação e desdobramentos e relações com os subsistemas de Gestão de Pessoas.
- Parte III: Aborda o programa de Avaliação de Desempenho, tendo em vista as competências do Cofen, apresentando os tipos de competências e relacionando-as aos cargos.
- Parte IV: Apresenta o modelo de Avaliação de Desempenho do ponto de vista

conceitual e suas etapas, tendo em vista o modelo Cofen. Destacam-se, também, os processos avaliativos e avaliadores, assim como os critérios e instrumentos utilizados no processo de avaliação.

- Parte V: Explora diversos aspectos relacionados às competências técnicas e comportamentais, bem como às metas, como, por exemplo, as respectivas etapas do processo de definição, ciclo contínuo e sua periodicidade no âmbito da avaliação.
- Parte VI: Volta-se para o cálculo da performance das competências técnicas, comportamentais e metas.
- Parte VII: Trata de aspectos relacionados ao aprimoramento do desempenho, e casos especiais.

Espera-se que este Regulamento apresente aos principais atores envolvidos no percurso de avaliação de desempenho, os conceitos, os objetivos, a metodologia de avaliação, os instrumentos de trabalho e as responsabilidades de cada um no processo.

PARTE I

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo do Manual de Orientação para Avaliação de Desempenho

Este Regulamento de Avaliação de Desempenho tem por objetivo apresentar o programa, a conceituação, as normas, os procedimentos e as competências, e orientar a área de Gestão de Pessoas e as Chefias para a aplicação do Programa de Avaliação de Desempenho.

1.2. Objetivos do Programa de Avaliação de Desempenho

O Programa de Avaliação de Desempenho do Cofen tem por objetivo abranger 3 (três) dimensões dentro da Instituição: Empregado, Chefia e Organização.

No que tange aos Empregados, o Programa de Avaliação de Desempenho tem por objetivo apoiar o processo de desenvolvimento profissional, proporcionando uma visão mais clara do seu desempenho.

No que diz respeito às Chefias, o programa almeja proporcionar ferramentas de gestão que as apoiem na missão de desenvolver os Empregados das suas equipes, bem como prepará-los para desafios maiores na Instituição, contribuindo para resultados de qualidade, reconhecimento e o conseqüente crescimento do Cofen.

Em relação à Dimensão Organização, o Programa de Avaliação de Desempenho tem por objetivo o desdobramento da estratégia institucional em ações voltadas para a capacitação de Empregados e Chefias, para que os mesmos obtenham desempenho superior no alcance de resultados vinculados à estratégia.

2. SOBRE O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1. Benefícios do Programa



2.2. Interfaces do Programa

A Avaliação de Desempenho do Cofen possibilita ampliar a estratégia de gestão de pessoas, por meio da interface com os seguintes processos:

- Recrutamento e Seleção;
- Treinamento, Desenvolvimento E Educação;
- Performance e Movimentações; e
- Remuneração.

2.3. Responsabilidades

2.3.1 Comitê de Avaliação (CA)

Será constituído por ato da Presidência para cada período avaliativo, sendo composto por: 1 (Um) Conselheiro Federal; 1 (Um) membro da Assessoria de Planejamento; e 1 (Um) membro do Departamento Administrativo, mantendo-

se ao menos 01 (um) membro do exercício anterior.

- Definir e avaliar as metas quantitativas ou qualitativas das áreas em conjunto com as chefias e empregados;
- Orientar e coordenar as discussões das áreas Administrativas nas ações referentes ao Programa de Avaliação de Desempenho;
- Assessorar as áreas Administrativas no seu planejamento estratégico, ou seja, na definição da missão, objetivos e metas em sintonia com os da Instituição, orientando para que seja realizado de forma participativa por todos os integrantes da equipe de trabalho; (Detectar as deficiências do programa); e
- Orientar as equipes de trabalho, incluindo a chefia e todos os empregados, independentemente do tipo de vínculo que possuam, sobre as etapas do processo de Avaliação de Desempenho.

2.3.2 Departamento Administrativo:

- Coordenar, implementar, executar, acompanhar e propor as ações necessárias ao desenvolvimento do programa de avaliação de desempenho no Cofen.

2.3.3 Divisão de Gestão de Pessoas

- Implementar o programa de avaliação de desempenho;
- Orientar quanto à aplicação dos instrumentos utilizados, esclarecimentos de dúvidas e universalização dos conceitos e uniformização de procedimentos, de forma a garantir a sistematização do respectivo programa de avaliação de desempenho;
- Receber, analisar e encaminhar os recursos destinados à diretoria do Cofen como última instância;
- Encaminhar o resultado da avaliação de desempenho para homologação da Diretoria; e
- Promover a revisão, manutenção e atualização do programa de avaliação de desempenho.

2.3.4 Setor de Recursos Humanos

- Administrar o Programa de Avaliação de Desempenho, garantindo a realização periódica e cumprimento dos prazos estabelecidos no cronograma;
- Administrar o planejamento das ações vinculadas aos PDIs – Planos de Desenvolvimento Individual - elaborados nas avaliações de desempenho, gerenciando o orçamento disponível para capacitação;
- Atuar como ponto de contato para as áreas, prestando informações e

acompanhando o desenvolvimento das etapas e ações do Programa; e

- Realizar o planejamento e logística das ações de capacitação junto às áreas, conforme orçamento.

2.3.5 Assessores e Chefes de Departamentos, de Divisões e de Setores

- Avaliar os Empregados sob sua gestão de forma imparcial e construtiva, realizando *feedback* pontual e específico, objetivando o crescimento e desenvolvimento dos profissionais da sua área;
- Elaborar o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual juntamente com cada Empregado, direcionando o planejamento das ações, realizando, periodicamente, reuniões de pontos de controle e facilitando o cumprimento das atividades;
- Cumprir os prazos de avaliação conforme cronograma informado pela área de Gestão de Pessoas; e
- Estimular seus Empregados a participarem das atividades do Programa de Avaliação de Desempenho, possibilitando o engajamento e comprometimento por parte da sua equipe.

2.3.6 Empregados

- Realizar a autoavaliação de forma reflexiva, apontando seus pontos fortes, desafios identificados para o desenvolvimento e suas potencialidades. A autoavaliação serve para que o Empregado possa se autoperceber e comparar a sua percepção com a de sua Chefia, buscando um alinhamento dos resultados; e
- Receber o *feedback* do sua Chefia de forma construtiva, empenhando-se em cumprir o que foi sugerido no PDI – Plano de Desenvolvimento Individual.

2.3.7 Comissão de Acompanhamento de Avaliação de Desempenho (CAAD)

Será constituída por ato da Presidência, a cada processo de avaliação, sendo composta por: 1 (um) representante da Divisão de Gestão de Pessoas, 1 (um) Conselheiro Federal, mantendo-se ao menos 01 (um) membro do exercício anterior, além de 02 (dois) empregados indicados pelos empregados, mediante processo de eleição.

- Analisar os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais;
- Dar ciência ao empregado solicitante do resultado do recurso; e
- Encaminhar o resultado do recurso à Divisão de Gestão de Pessoas.

2.4. Investimento e Benefícios

Ao investir no desenvolvimento dos seus profissionais, o Cofen evidencia a busca por melhorias e capacitação dos seus Empregados, potencializando-os. Isso promove satisfação e possibilita que os Empregados visualizem como horizonte o desenvolvimento profissional dentro do Cofen, engajando-se e comprometendo-se com os princípios e valores institucionais.

Tendo em vista esse cenário, é importante que as Chefias percebam os benefícios que o desenvolvimento dos seus Empregados pode trazer tanto ao Cofen quanto à sua área especificamente. Apesar da responsabilidade por diversas demandas, é necessário que as Chefias dediquem tempo para avaliar seus subordinados e, principalmente, realizem um *feedback* construtivo e consistente que apoie o desenvolvimento, potencializando e maximizando os resultados e a performance das suas áreas. O tempo investido na avaliação e no *feedback* é, certamente, bem menor do que o tempo que seria investido em processos disciplinares e capacitação de novos profissionais.

2.5. Recurso

O empregado poderá Recorrer à Comissão de Acompanhamento de Avaliação de Desempenho - CAAD, no prazo de 15 (quinze) dias após ciência do resultado da avaliação, apontando as razões de discordância.

Caso o empregado não concorde com a decisão da Comissão de Acompanhamento de Avaliação de Desempenho - CAAD, poderá recorrer, em última instância, à Diretoria do Cofen, no prazo de 15 (quinze) dias após a ciência do resultado, apontando as razões de discordância.

3. GLOSSÁRIO

3.1. Conceitos Importantes

Para alinhar e favorecer o entendimento a respeito da Avaliação de Desempenho, foram definidos alguns conceitos importantes que são utilizados no Programa de Avaliação de Desempenho e estão descritos neste documento:

- **Empregado**: É denominado Empregado aquele que possui funções de cargo efetivo ou comissionado.
- **Cargo Efetivo**: Previsto no Plano de Cargos e Salários do Cofen e é de provimento mediante concurso público de provas e/ou provas e títulos. É o conjunto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas por suas características e grau de complexidade, resguardadas

a formação exigida e o nível da função/cargo.

- **Cargo Comissionado**: cargo de confiança de livre nomeação e exoneração, podendo ser destinado a ocupantes de cargo efetivo ou por não-efetivo.
- **Função Gratificada**: função de confiança de livre nomeação e exoneração, destinado exclusivamente a ocupantes de cargo efetivo.
- **Competência**: É a combinação entre os conhecimentos, as experiências, as habilidades, as atitudes e valores, aliada à predisposição para a ação, expressa pelo desempenho profissional no contexto organizacional.
- **Desempenho**: É o conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, em especial quando comparado com metas, requisitos ou expectativas previamente definidas.
- **Elegibilidade**: É o conjunto de critérios estabelecidos para definição dos participantes da Avaliação de Desempenho.
- **Nível de Função**: É a diferença entre os comportamentos esperados para cada grupo de funções, que distingue situações menos complexas daquelas mais complexas e, portanto, soluções e respostas mais simples até soluções e respostas mais sofisticadas e complexas.
- **Ciclo Avaliativo**: Compreende um período de 6 (seis) meses em que ocorre a avaliação.
- **Período Avaliativo**: Compreende-se o período total da avaliação – 12 (doze) meses.
- **Resultados**: É o conjunto de entregas realizadas pelo Empregado, considerando as atribuições da função/cargo, os níveis de complexidade e as competências exigidas para atuação.

PARTE II

1. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

1.1. Premissas da Avaliação de Desempenho por Competências

O modelo de competências representa o conjunto de características pessoais diretamente relacionadas à obtenção de resultados superiores no desempenho de uma função/cargo - características diferenciadoras do desempenho. Assim, a Avaliação de Desempenho por Competências engloba as seguintes premissas:

- Estritamente relacionada à estratégia, aos objetivos, aos valores e cultura da Organização;
- Em cada competência, descrevem-se comportamentos observáveis que são chamados de indicadores; e
- Adoção de modelo conciso e válido para prever o êxito no desempenho de uma função/cargo.

O modelo de competências é parte essencial de uma Avaliação de Desempenho, uma vez que prediz o que é esperado, em termos de competências, de cada função/cargo. As funções possuem níveis de complexidade diferentes para desempenho de competências, e ao transmitir as informações de competências para os Empregados, a Organização está apontando os resultados que espera de cada um deles, tornando a Avaliação de Desempenho justa e transparente.

1.2. Desdobramentos da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho do Cofen possibilita ampliar a estratégia de gestão de pessoas, por meio da interface com os seguintes processos:

- Recrutamento e Seleção;
- Treinamento, Desenvolvimento e Educação;
- Performance e Movimentações; e
- Remuneração.

1.2.1. Recrutamento e Seleção

O modelo de competências apoia a realização de Recrutamento e Seleção de profissionais, uma vez que cada função possui exatamente o que é demandado em termos de competências, auxiliando a construção de Editais de Seleção para identificação do candidato mais adequado ao perfil desejado.

1.2.2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Ao avaliar o desempenho dos Empregados no exercício das competências atribuídas, a Organização possui um mapeamento da performance individual, identificando também

as necessidades de desenvolvimento e capacitação de cada Empregado. Esse resultado direciona o investimento necessário em relação à capacitação dos profissionais, para que o resultado organizacional seja potencializado.

1.2.3. Performance e Movimentações

Os resultados da Avaliação de Desempenho por Competências também impactam no desenvolvimento dos Empregados e das áreas. A área de Gestão de Pessoas e as Chefias possuem um “mapa” estratégico da área, que possibilita a identificação e a posição de cada Empregado de acordo com a sua performance na Avaliação de Desempenho, podendo se utilizar disto como referência para definição de ações de desenvolvimento, movimentações, vacâncias e transferências, conferindo segurança técnica à área e evitando a evasão e descontentamento.

1.2.4. Remuneração

O modelo de competências atrelado à Avaliação de Desempenho permite que a Organização tenha um mapeamento real dos resultados individuais, possibilitando o reconhecimento financeiro dos que alcançarem nota superior a 7.5 (sete e meio), conforme o PCCS de forma objetiva.

PARTE III

1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DAS COMPETÊNCIAS DO COFEN

Após revisão das competências exigidas para os cargos e as estabelecidas no Programa de Avaliação de Desempenho instituído pela Resolução Cofen nº 508/2016, foram definidas as competências da avaliação de desempenho a seguir apresentadas.

1.1. Competências

1.1.1. Competências Transversais: As competências transversais são aquelas que permeiam todas as áreas, sendo atribuídas, geralmente, para todos os Empregados, independentemente dos níveis de funções. Caracterizam-se pelo(a):

ENGAJAMENTO: Trabalha com dedicação e entusiasmo, demonstrando comprometimento e responsabilidade com a causa do Cofen.

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Planeja suas responsabilidades por meio de uma visão integrada, possibilitando a organização dos recursos, processos e projetos.

FOCO EM RESULTADO: Orienta-se para os objetivos e metas definidos, monitorando-os, e avalia os resultados alcançados para propor aperfeiçoamento.

COMUNICAÇÃO E INFLUÊNCIA: Comunica-se de forma clara, objetiva e assertiva transmitindo informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor e em qualquer ambiente.

INOVAÇÃO: Identifica necessidades de mercado, e propõe soluções inovadoras agregando valor ao negócio.

VISÃO SISTÊMICA: Identifica a relação entre as áreas, avaliando o impacto de suas atividades nos processos da Organização e nos resultados organizacionais.

1.1.2. Competências Específicas: são as que pertencem a uma ou mais áreas da organização, não sendo necessárias para todas as funções. caracterizam-se pela:

ARTICULAÇÃO: constrói rede de relacionamentos, estabelecendo alianças para atuar como interlocutor em empresas privadas, unidades do Cofen, com órgãos externos e stakeholders, ampliando e fortalecendo a atuação da organização.

1.1.3. Competências de Gestão: As competências de gestão são atribuídas apenas para os níveis que possuem gestão sobre outras pessoas na Organização. Caracterizam-se pela:

LIDERANÇA: Mobiliza os esforços e influencia as pessoas, de forma motivadora, oferecendo *feedbacks*, reconhecendo contribuições individuais e coletivas, administrando conflitos e direcionando a equipe para o alcance dos resultados.

TOMADA DE DECISÃO: Toma decisões por meio do planejamento e implementação de oportunidades, orientado aos objetivos estratégicos, considerando riscos envolvidos e assumindo a responsabilidade pelos impactos dessa decisão.

1.1.4. Competências Técnicas: São as que se baseiam na descrição de função e que permeiam todas as áreas, sendo atribuídas, geralmente, para todos os Empregados, independentemente dos níveis de funções. Caracterizam-se pelo:

EIXO DO CONHECIMENTO: Toma iniciativa do seu próprio desenvolvimento acadêmico e implementa este conhecimento contribuindo para a melhoria dos serviços executados.

EIXO LEGAL/NORMATIVO: Atualiza-se e toma para a si a responsabilidade da busca da informação para reduzir riscos e implementar medidas preventivas.

EIXO PRÁTICO: Toma para si a responsabilidade do aprendizado prático, solicitando e envolvendo seus superiores para o desenvolvimento das habilidades essenciais ao desempenho da função.

EIXO TÉCNICO: Toma iniciativa do seu próprio desenvolvimento técnico e implementa este conhecimento contribuindo para a melhoria dos serviços executados.

1.2. Da Definição das Competências:

As competências são definidas por cargo/função. A Lista Base no Anexo II refere-se a todas as competências e seus respectivos indicadores para o desempenho do cargo/função independente da unidade administrativa.

1.3. Da Definição dos Indicadores:

Os Indicadores são o referencial para a definição das competências específicas do cargo/função por unidades administrativas.

Os indicadores avaliativos definidos para o empregado que exerce esta função poderão ser específicos e revistos nas reuniões de *feedback* (devolutiva) pela liderança e com a anuência da área de Gestão de Pessoas.

PARTE IV

1. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADO AO COFEN

1.1. Avaliação de Desempenho: Definição e Objetivos

A Avaliação de Desempenho é um processo de alinhamento entre pessoas, competências e desempenho, visando o alcance dos objetivos estratégicos e metas do Cofen.

Dentre os objetivos, resultados e impactos da Avaliação de Desempenho destacam-se:

- Integração dos resultados com os subsistemas de Recursos Humanos, na busca de sinergia e coerência com as diretrizes organizacionais;
- Conhecimento das expectativas da Administração em relação às competências e atribuições dos Empregados do Cofen;
- Direcionamento para o desenvolvimento profissional das competências que potencializam resultados superiores; e
- Desenvolvimento de uma cultura de *feedback* voltada para o aprimoramento profissional.

1.2. Etapas do Modelo de Avaliação de Desempenho

O Modelo de Avaliação de Desempenho foi desenvolvido obedecendo as seguintes etapas:

- 1ª ETAPA: Revisão do modelo anterior e Elaboração do Regulamento de Avaliação de Desempenho;
- 2ª ETAPA: definição dos grupos de cargos/funções, elaboração das competências transversais e de gestão, em paralelo com elaboração dos indicadores de competências; e
- 3ª ETAPA: elaboração do modelo de avaliação de desempenho por competências, baseado nos indicadores definidos pelas lideranças.

1.3. O Modelo Cofen

O modelo de Avaliação de Desempenho foi revisado observando a capacidade e viabilidade de realização e operacionalização do Cofen, evitando que se tornasse uma ferramenta extensa e inexecutável.

Nessa linha, o processo de avaliação segue os seguintes parâmetros:

- Avaliadores
- Pesos Atribuídos
- Elegibilidade
- Ciclo Avaliativo
- Dimensões de Desempenho

- Escala de Avaliação
- Perspectiva das Competências Técnicas e Comportamentais
- Perspectiva da Performance Funcional, Comportamental e Técnica
- Etapas
- PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
- Casos Especiais
- Registro de *Feedback*

1.4. Processo Avaliativo e Avaliadores

1.4.1. Forma do Processo Avaliativo

O processo avaliativo se dará de forma direta, ou seja, por meio da Avaliação da Chefia e da Auto Avaliação.

1.4.2. Avaliadores

1.4.2.1. Dimensões: Chefias e Empregados

A **dimensão Chefia** compreende: Assessores; Chefes de Departamentos, de Divisões e de Setores (*profissionais que ocupam funções de chefias ou gestão de equipes*).

A **dimensão Empregado** compreende: Empregados que não ocupam funções de chefias ou de gestão de equipes. Não possuem subordinados.

1.5. Critérios e Instrumentos

1.5.1. Elegibilidade

Serão avaliados todos os empregados do Cofen que tenham, no mínimo, 06 (seis) meses de trabalho na Organização.

1.5.2. Período da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho (comportamental/técnica/metass) será realizada anualmente, com revisão de Metass trimestral, pois entende-se que para o desenvolvimento de competências e determinadas habilidades técnicas identificadas durante a avaliação, é necessário o prazo mínimo de 12 (doze) meses para que se considere o novo comportamento totalmente inserido na rotina do profissional. Porém, faz-se necessária uma revisão trimestral da evolução do processo de entrega de resultados - que são as Metass - para que se possa acompanhar e realinhar expectativas (Avaliação intercalar). Desta forma, tem-se:

- **Período:** Compreende-se o período total avaliativo – 12 (doze) meses
- **Ciclo:** Compreende-se a divisão de período avaliativo dentro do ano – 04 (quatro) ciclos de 03 (três) meses.

1.5.3. Dimensões de Desempenho

A Avaliação de Desempenho será realizada considerando as Dimensões de Desempenho a seguir:

| | |
|----------------|------------------------------------|
| Comportamental | Competências Específicas |
| | Competências Transversais |
| | Competências de Gestão |
| Técnica | Competências Técnicas ¹ |
| | Metas |

1.5.4. Pesos Atribuídos

- **Avaliação da Chefia:** a avaliação do Chefia terá 90% (noventa por cento) de peso em relação ao resultado.
- **Autoavaliação:** A autoavaliação terá peso de 10% (dez por cento), sendo utilizada como uma ferramenta de autopercepção e autodesenvolvimento. A partir do segundo ciclo de avaliação, sugere-se a revisão do modelo para ajustes na política de Avaliação de Desempenho.

¹ Atribuições do Cargo/função

PARTE V

1. PERSPECTIVAS DE AVALIAÇÃO

O resultado da Avaliação é apresentado através das perspectivas:

- das Competências Técnicas e Comportamentais
- das Metas.

1.1. Perspectiva das Competências Técnicas e Comportamentais

1.1.1. Indicadores

A perspectiva das Competências através dos indicadores pontuados possibilita a identificação das lacunas (*Gaps*) de desenvolvimento de cada empregado.

A seguir, são apresentados os números de indicadores máximo por competência:

| COMPETÊNCIA | Nº de Indicadores |
|-----------------------------|--|
| Articulação | Mínimo 4 (quatro) e Máximo 6 (seis) |
| Comunicação e Influência | |
| Eixo Conhecimento | |
| Eixo Legal/Normativo | |
| Eixo Prático | |
| Eixo Técnico | |
| Engajamento | |
| Foco em Resultados | |
| Inovação | |
| Liderança | |
| Planejamento e Organização | |
| Tomada de decisão | |
| Visão Estratégica/Sistêmica | |

O número de competências avaliadas e o grupo de indicadores que a identificam podem variar de acordo com a cargo/função e nível, cabendo ajuste nos indicadores após cada período avaliativo se

necessário.

1.1.2. Régua de pontuação

Segundo a régua de pontuação dos Indicadores de Competências técnicas e comportamentais, os Indicadores de Competências estão distribuídos entre o mínimo de 4 (quatro) e o máximo de 6 (seis) indicadores por cargo/função, tendo sempre como base de cálculo a média aritmética dos indicadores por competência.

| Régua de Avaliação dos Indicadores | | | | |
|---|--------------------|-----------------|---------------|------------------|
| Conceito | Muito pouco | Às vezes | Sempre | É exemplo |
| Pontuação | 0,01 | 4,95 | 8,35 | 12,00 |

1.2. Perspectiva das Metas

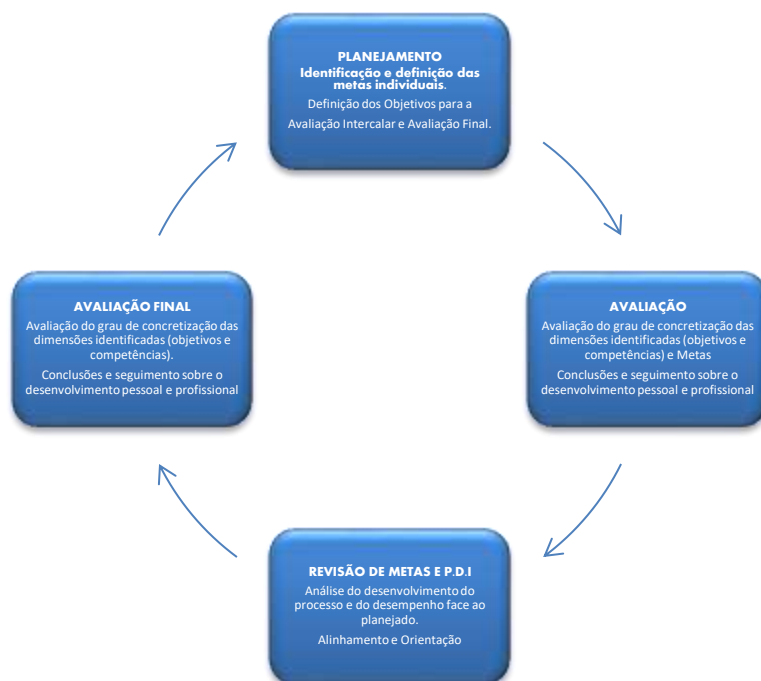
1.2.1. Etapas do Processo de Definição de Metas

O Programa de Avaliação de Desempenho das Metas do Cofen baseia-se num processo contínuo, com interação regular entre chefia e empregado.

Paralelamente, é fundamental a existência de um acompanhamento contínuo a fim de sustentar o desempenho e maximizar o desenvolvimento do empregado ao longo do tempo.

1.2.2. Ciclo Contínuo

A Avaliação de Desempenho segue um ciclo contínuo da gestão do desempenho, sob a ótica de desenvolvimento pessoal e crescimento profissional:



1.2.3. Nomenclatura Utilizada na Etapa de Metas da Avaliação de Desempenho

Para o processo de implantação de acompanhamento de metas, faz-se necessária a familiarização com a nomenclatura utilizada:

- **Objetivos:** Os Objetivos expressam as escolhas da instituição para a implementação da sua política.
- **Indicador:** são atrelados aos Objetivos, definidos no Planejamento Estratégico do Cofen, para verificação, controle e acompanhamento de desempenho das iniciativas que compõem o objetivo. Cada indicador está vinculado a um Objetivo Estratégico, o qual pode ter um ou mais indicadores vinculados, com a finalidade de controlar o desempenho por meio do progresso da sua execução, comparado com a meta estabelecida.
- **Metas:** As metas indicam o nível de desempenho necessário para o cumprimento dos objetivos.
- **Metas Estratégicas:** Definidas no Planejamento Estratégico do Cofen que, por sua vez, são definidos anualmente pela sua Instituição.
- **Metas Organizacionais:** Definidas no Planejamento Estratégico do Cofen e que têm correspondência com os objetivos do Departamento/Unidade (e, por inerência, os destes com os objetivos estratégicos do Cofen), definidos anualmente pelos responsáveis de

Departamento/Unidade.

- **Metas Individuais:** definidas a partir de indicadores que correspondem ao “desempenho individual” do empregado, pressupondo-se o seu alinhamento com os objetivos do Departamento/Unidade (e, por inerência, os destes com os objetivos estratégicos do Cofen); acordadas entre chefia imediata e avaliado.
- **Área:** Refere-se a todas as Unidades Administrativas do Cofen.
- **Período Contínuo:** Período de 12 meses contendo o Ciclo 1 ao Ciclo 4.
- **Chefia Imediata:** Aquele a quem o avaliado está hierarquicamente subordinado de forma direta.
- **Chefia Mediata:** Aquele a quem o avaliado está hierarquicamente subordinado de forma indireta, acima da chefia imediata.
- **Avaliação intercalar:** Avaliação realizada no Ciclo 1 ao 3
- **Avaliação Final:** Avaliação realizada no Ciclo 4
- **P.D.I. :** Plano de Desenvolvimento Individual

1.2.4. Dinâmica do Modelo de Avaliação de Metas

A Dinâmica do Modelo de Avaliação de Metas está ligada de forma intrínseca com a Avaliação de Competências Técnicas e Comportamentais.

- O empregado necessita de conhecimentos e habilidades (competências técnicas) e Atitudes (competências comportamentais) para alcançar resultados no atingimento das metas definidas pelo Cofen.

1.2.5. Atores do Processo de Definição das Metas

- Chefia Imediata
- Chefia Mediata
- Comitê de Avaliação (CA)

1.2.6. Processo de Definição das Metas

A partir dos indicadores institucionais, a definição das Metas tem o seguinte desdobramento:

- **Etapa 01:** Definição de Metas Específicas por Unidade Administrativa;
- **Etapa 02:** Validação das Metas Específicas definidas pela Unidade Administrativa;
- **Etapa 03:** Definição das Metas Individuais definidas em parceria com o

Empregado; e

- **Etapa 04:** Validação Final das Metas Específicas por Unidade Administrativa e Metas Individuais pelo Comitê de Avaliação.

1.2.6.1. Metas específicas das áreas

Etapa 01- Definição de Metas Específicas por unidades Administrativas.

Os Departamentos e Assessorias, com base no Plano Estratégico vigente, serão responsáveis por definir um Plano de Metas Organizacionais do Departamento/Assessoria, que será base para o desdobramento das Divisões.

- Responsáveis: Chefes de Departamentos e Assessorias;
- Formato: As Metas definidas devem abranger as dimensões estratégicas constantes no Planejamento Estratégico vigente;
- Tipo de Metas: Estratégicas;
- Mínimo de 2 (duas) Metas e no máximo 6 (seis) por Assessoria/Departamento, sendo obrigatório ao menos 1 (uma) meta do Eixo Prático e 1 (uma) meta do Eixo Técnico;
- As Metas deverão ser quantitativas ou qualitativas e passíveis de mensuração objetiva;
- Na hipótese de a Meta ser quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo, deverá ser desdobrada em duas Metas;
- Responsável pela validação: Comitê de Avaliação; e
- Período de realização e validação das Metas: 15 (quinze) dias úteis.

As Divisões serão responsáveis por definir um Plano de Metas das Divisões com base no Plano de Metas elaborado pelo Departamento/Assessoria.

- Responsáveis: Chefes de Divisões;
- Formato do Plano de Metas: As Metas definidas devem abranger as dimensões estratégicas constantes no Planejamento Estratégico vigente;
- Tipos de Metas: Organizacionais e/ou compartilhadas;
- Mínimo de 2 Metas e no máximo 6 (seis) por Divisão, sendo obrigatório ao menos 1 (uma) meta do Eixo Prático e 1 (uma) meta do Eixo Técnico;
- As Metas deverão ser quantitativas ou qualitativas e passíveis de mensuração objetiva;
- Na hipótese de a Meta ser quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo, deverá ser desdobrada em duas metas;
- Responsável pela validação: Chefe imediato; e
- Período de realização e validação das Metas: 15 (quinze) dias úteis.

Os Setores serão responsáveis por definir um Plano de Metas Setoriais com base no

Plano de Metas elaborado pelos Chefes de Divisão.

- Responsáveis: Chefe de Setores;
- Formato: As Metas definidas devem, “se possível”, abranger as dimensões estratégicas constantes no Planejamento Estratégico vigente;
- Tipos de Metas: Organizacionais e ou compartilhadas;
- Mínimo de 2 (duas) Metas e no máximo 6 (seis) por Setor, sendo obrigatório ao menos 1 (uma) meta do Eixo Prático e 1 (uma) meta do Eixo Técnico;
- As Metas deverão ser quantitativas ou qualitativas e passíveis de mensuração objetiva;
- Na hipótese de a Meta ser quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo, deverá ser desdobrada em 2 (duas) metas;
- Responsável pela validação: Chefe imediato; e
- Período de realização e validação das Metas: 15 (quinze) dias úteis.

1.2.6.2. Metas Individuais – Desdobramento das Metas Específicas

As metas individuais de desempenho são os compromissos assumidos pelos empregados com base no plano de metas da unidade e com prévio acordo entre a chefia e a equipe de trabalho.

Deverão ser definidas por critérios objetivos e mensuráveis com o uso de indicadores claros e transparentes que possibilitem a avaliação de todos os envolvidos.

Apenas em situações devidamente justificadas, de impossibilidade de pactuar metas no início do ciclo avaliativo, a chefia imediata fixará, unilateralmente, as metas para o período de avaliação. Os compromissos de desempenho individual acordados entre o chefe e cada integrante da equipe devem ser estabelecidos no início do ciclo de avaliação e em consonância com as metas organizacionais.

O cumprimento das metas individuais, pactuadas no início do ciclo será objeto de análise da chefia imediata responsável pelo monitoramento dessas metas em conjunto com o empregado e a área de Gestão de Pessoas.

Estas Metas correspondem ao “desempenho individual” do empregado, pressupondo-se o seu alinhamento com os objetivos da unidade de lotação (e, por inerência, os deste com os objetivos estratégicos do Cofen).

Os objetivos individuais são considerados indicadores de desempenho individual e não devem ser confundidos com os indicadores de gestão de determinada Unidade

Administrativa, refletindo, embora, o grau de contributo individual do empregado para o desempenho do Unidade onde está inserido.

Assim, os objetivos individuais são definidos em “cascata”, efetuando-se o seu desdobramento a partir dos objetivos do Unidade de lotação que, por sua vez, são definidos de acordo com os objetivos estratégicos do Cofen.

Este processo de definição de Metas em “cascata” permite:

- Transpor objetivos estratégicos em objetivos operacionais;
- Transformar a estratégia em ações e resultados mensuráveis; e
- Definir objetivos e indicadores de desempenho individuais coerentes com a missão e estratégia do Cofen.

A definição das Metas individuais, à semelhança das organizacionais, setoriais e departamentais, pressupõe a definição de uma métrica (critério de avaliação) para cada um, de modo a possibilitar, de forma objetiva e justa, a avaliação final do desempenho do empregado.

1.2.6.3. Hierarquia de Definição das Metas Individuais

- Assessores/Chefes de Departamento:
 - Meta das Equipes subordinadas (direta): definem em conjunto com os subordinados diretos, as metas individuais; e
 - O Comitê de Avaliação será responsável por validar as metas definidas.

- Chefes de Divisão:
 - Meta das Equipes subordinadas (direta): Os Chefes de Divisão definem em conjunto com os e subordinados diretos, as metas individuais; e
 - O Chefe de Departamento/Assessor será responsável por validar as metas definidas.

- Chefe de Setor:
 - Meta das Equipes subordinadas (direta): Chefes de Setor, definem em conjunto com os Subordinados diretos, as metas individuais; e
 - O Chefe de Divisão será responsável por validar as Metas definidas.

1.2.7. Da Pontuação das Metas

Todas as metas deverão ter a identificação dos itens a seguir:

| CAMPOS | DESCRITIVO |
|---------------|---|
| Dimensão | Dimensões estratégicas constantes no Planejamento Estratégico vigente. |
| Objetivo | A meta a ser alcançada. |
| Indicador | Tema ao qual a meta de refere. |
| Tipo | A meta pode ser: Individual ou Organizacional. Compartilhada; Gerencial Compartilhada; Departamental Compartilhada. Compartilhada = mesma meta para diversas pessoas, sendo que todos contribuem para a conclusão. |
| Peso | O peso que se dá à meta dentro do conjunto das metas atribuídas, o somatório deve sempre ser igual a 100. |
| Meta | Valor quantitativo das Metas (positivo ou negativo). |
| Unidade | Tipo de mensuração da Meta (% ou Soma ou número) |
| Periodicidade | Quando ela será medida (Podendo ser medida mensalmente ou semestralmente ou anualmente.) |
| Viés | Se é uma meta de crescimento ou de redução (Negativa ou Positiva.) |
| INÍCIO | Data de início da mensuração da meta. |
| FIM | Data de conclusão da meta. |

O ANEXO III apresenta um exemplo de painel de metas.

PARTE VI

1. RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1.1. Cálculo da Performance das Competências Técnicas e Comportamentais

O Cálculo da Performance das Competências Técnicas e Comportamentais deve se dar da seguinte maneira:

- A Performance por Competência é calculada pela Soma (Σ) das notas atribuídas aos indicadores da competência e dividido pelo Nº de Indicadores da competência (IC).
- Performance na Competência = (Σ Nota do IC) / Nº de IC) – Média Aritmética.

1.1.1. Conceitos da Avaliação das Competências Técnicas e Comportamentais em Escala Numérica

No quadro a seguir, é possível visualizar, a partir da escala numérica, os conceitos da Avaliação das Competências Técnicas e Comportamentais.

| Pontuação | Não Atende | Atende Parcialmente | Atende | Supera |
|-----------|---|--|---|---|
| | 0 a 3,2 | 3,3 a 6,6 | 6,7 a 10,0 | 10,1 a 12,0 |
| Conceito | O Empregado não evidencia as competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho da sua função. | O Empregado evidencia medianamente as competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho da sua função. | O Empregado evidencia as competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho da sua função. | O Empregado evidencia com excelência as competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho função. |

1.2. Cálculo da Performance das Metas

O Cálculo da Performance das Metas deve se dar da seguinte maneira:

- O cálculo da Meta corresponde ao percentual de atingimento entre o realizado e a Meta estipulada na base 100 (cem); e
- Exemplo: Meta = 10 (dez), realizado igual 9 (nove) – Percentual de Atingimento = 90% (noventa por cento).

No quadro a seguir, é possível visualizar, a partir da escala numérica, os conceitos indicadores das Metas.

| Pontuação | Não Atingimento | Atingimento Parcial | Atingimento | Supera |
|-----------|-----------------|---------------------|-------------|-------------|
| | 0,01 a 3,2 | 3,3 a 6,6 | 6,7 a 10,0 | 10,1 a 12,0 |

1.3. Matriz de Ações e Direcionamentos

Será utilizada a Matriz de *Nine Box*, uma das ferramentas mais utilizadas na análise de desempenho e potencial. A análise é feita em dois eixos: Competências e Resultados.

A partir do encerramento do período avaliativo e conforme o resultado atingido nos eixos Competências X Resultados, os Empregados serão encaixados em um dos 9 boxes da matriz. Cada box apresenta sugestão de ações e direcionamentos que podem ser tomados pela Organização, avaliando-se caso a caso de forma a proporcionar a visibilidade em um “Painel de Desempenho” que consolidará os resultados de cada Empregado na matriz *Nine Box*, funcionando como um mapa de gestão dos Empregados.

A evolução dos empregados será acompanhada ciclo a ciclo juntamente com a realização das ações propostas e realizadas no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

O ANEXO IV apresenta o Painel *Nine Box* e os direcionamentos para cada quadrante (Box).

1.4. Homologação do Resultado da Avaliação de Desempenho

Após o fechamento do período avaliativo, a DGP consolidará as informações em relatório e submeterá à apreciação e homologação da Diretoria do Cofen do Resultado Final da Avaliação de Desempenho.

PARTE VII

1. APRIMORAMENTO DO DESEMPENHO

1.1. Feedback

O *Feedback* é uma ação imprescindível ao desenvolvimento e a continuidade do processo de avaliação de desempenho.

É papel da Chefia imediata realizá-la em parceria com o empregado, não sendo permitido a realização do *feedback* e estruturação do PDI por outro empregado que não o líder direto hierarquicamente.

Os formulários de *feedback* e PDI preenchidos serão revisados e ajustados para a realização das ações propostas de acordo com a disponibilidade orçamentária e financeira do Cofen.

Para a realização dos *feedbacks* deverá ser implantada uma sistemática de *feedback* para a qual os líderes deverão ser capacitados. Assim, os *feedbacks* deverão englobar Capacitação dos Líderes e Desenvolvimento da Sistemática, sendo que esta deverá conter as etapas obrigatórias de um *Feedback* com o objetivo de redução de ruídos e foco no desenvolvimento:

- O *Rapport*²
- O Contrato
- A perspectiva do Avaliado
- A perspectiva do Avaliador
- O Fechamento
- O Preenchimento do Formulário

1.2. Plano de Desenvolvimento Individual - PDI

É o produto da Avaliação de Desempenho, por meio do qual os avaliados terão os seus direcionamentos de desenvolvimento individual no Cofen. O PDI deverá ser elaborado em conjunto pelo Empregado e Chefia.

As ações, a princípio, devem partir da necessidade de desenvolvimento das competências que tiveram avaliações mais baixas, ou então, poderão contemplar as competências que forem mais importantes para o resultado do cargo/função, em comum acordo entre a Chefia e o Empregado avaliado. O PDI deverá conter, necessariamente, a ação, o prazo para desenvolvimento e a forma de mensuração. A

² Conceito do ramo da psicologia que significa uma técnica usada para criar uma ligação de sintonia e empatia com outra pessoa.

área de Gestão de Pessoas acompanhará a realização das ações junto ao Empregado e ao Chefias.

1.3. Casos Especiais

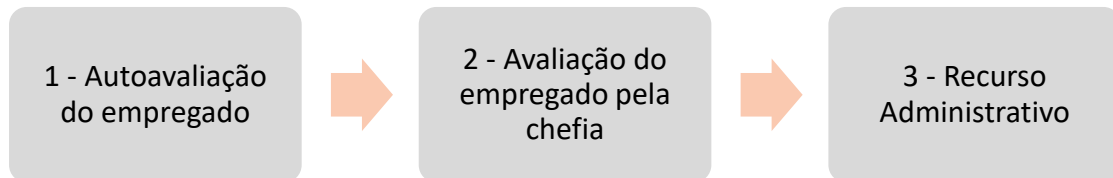
A seguir, estão listados os casos especiais para os quais haverá regras específicas para a realização da Avaliação de Desempenho. O mapeamento desses casos será realizado pela área de Gestão de Pessoas no mês anterior à realização da avaliação.

| CASOS ESPECIAIS | REGRAS |
|--|--|
| Licenças maternidade, afastamentos médicos | <ul style="list-style-type: none">• O Empregado será avaliado pelos meses em que esteve ativo no ciclo avaliativo desde que este número de meses seja superior ou igual a 90 dias. Neste caso, a etapa <i>Feedback</i> deverá ocorrer quando do retorno do Empregado ao trabalho.• Na hipótese de a ausência ser maior ou igual a 91 dias durante o período avaliativo, será atribuído ao empregado a nota média da unidade administrativa que está lotado e neste caso não ocorrerá a etapa <i>Feedback</i>. |
| Nomeação ou exoneração | <ul style="list-style-type: none">• Empregado com histórico de nomeação, exoneração ou mudança de função/cargo durante o ciclo avaliativo será avaliado na posição em que tiver atuado por mais tempo nesse ciclo. |
| Alteração de lotação | <ul style="list-style-type: none">• Empregado com histórico de alteração de lotação durante o ciclo avaliativo será avaliado na posição em que tiver atuado por mais tempo nesse ciclo. |
| Mudança de Chefia da unidade | <ul style="list-style-type: none">• Na hipótese de mudança de Chefia da unidade de lotação do empregado durante o ciclo avaliativo, o Empregado será avaliado pela nova Chefia. Caso o tempo do novo Chefe na área de lotação seja inferior a 03 (três) meses, a avaliação será realizada pelo Chefe mediato, com a participação da Chefia anterior ou pelo Comitê de Avaliação (CA) caso se refira ao nível de Assessoria/Departamento. |

ANEXOS

ANEXO I

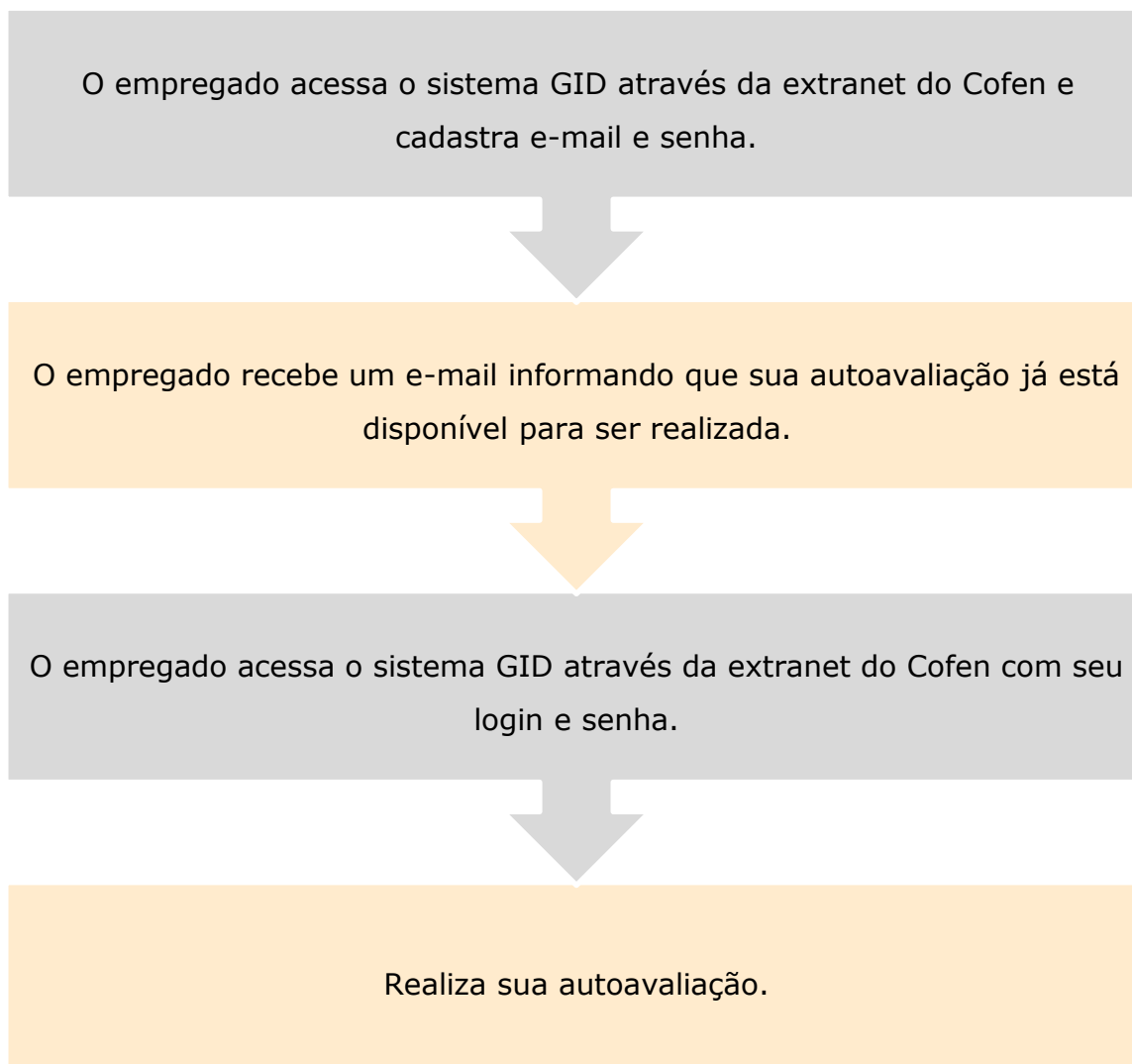
FLUXO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO



1 – AUTOAVALIAÇÃO DO EMPREGADO

A autoavaliação possibilita ao Empregado gerir seu aprendizado, pois possibilita a análise do percurso percorrido e a reflexão sobre ele.

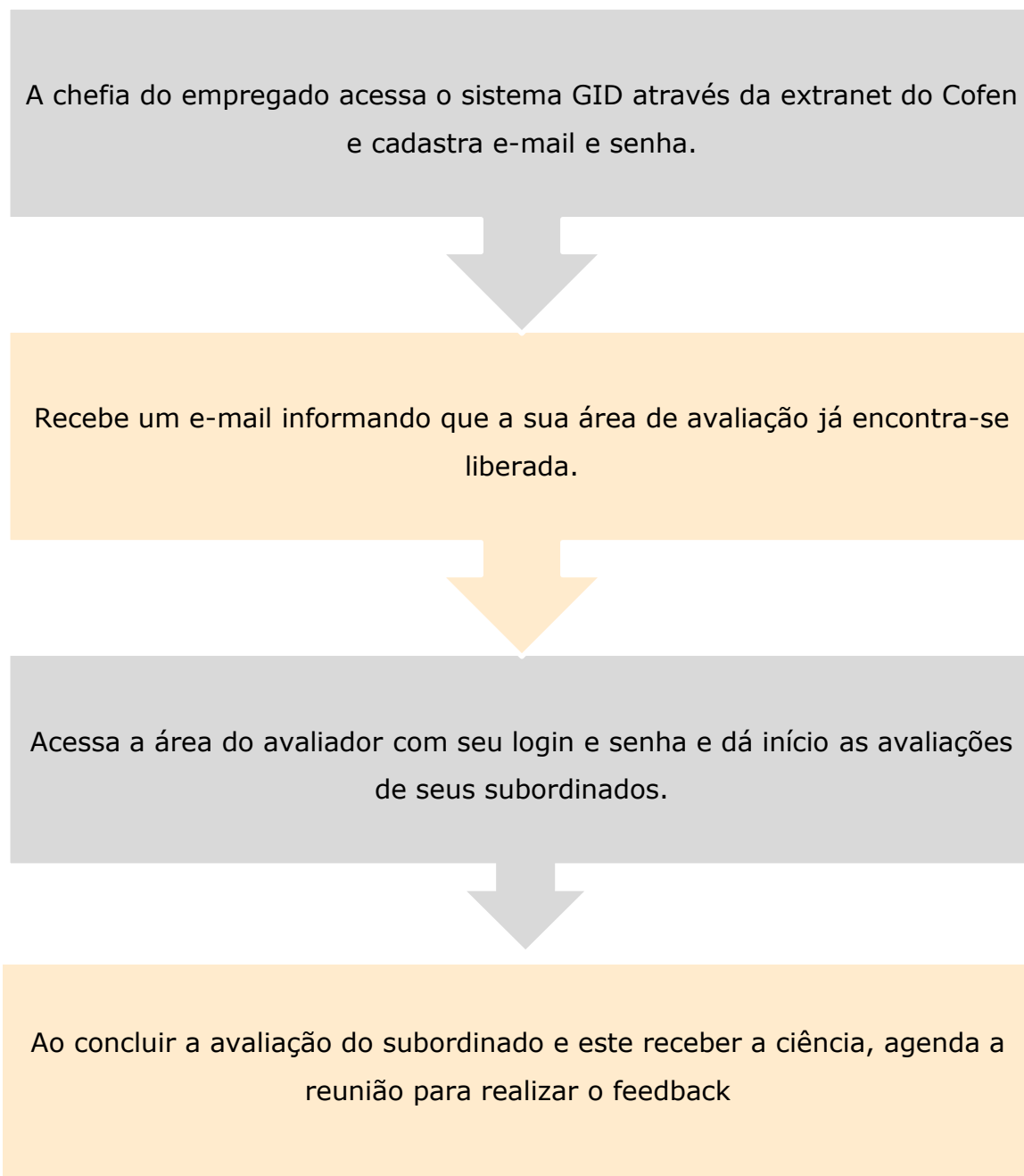
1.1. FLUXO DA AUTOAVALIAÇÃO:



Prazo: Após liberado o acesso, o EMPREGADO terá até 10 dias para realizar sua autoavaliação. Ao término do prazo de 10 dias, o sistema será bloqueado e não será mais possível realizar a autoavaliação.

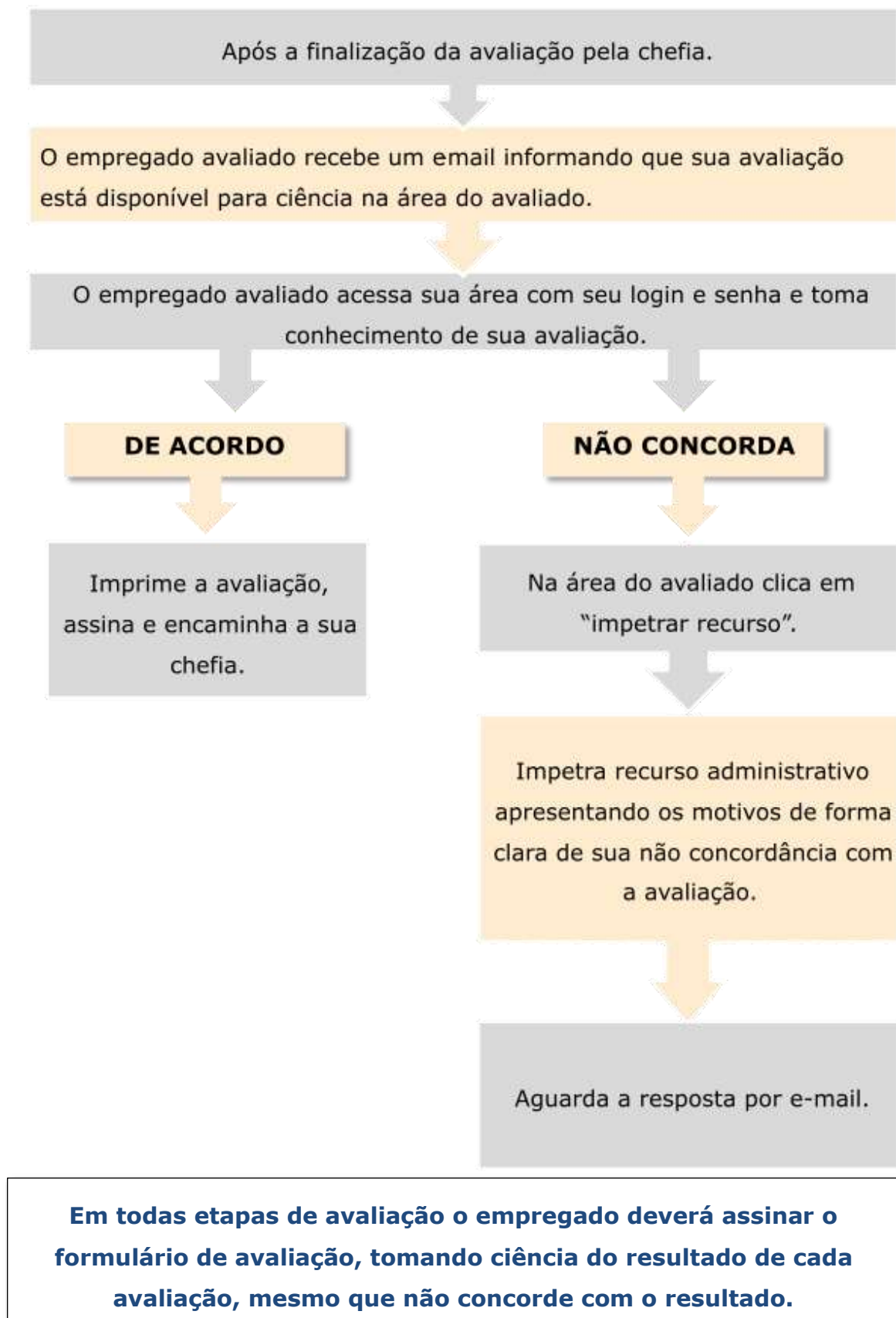
2 - AVALIAÇÃO DO EMPREGADO PELA CHEFIA

2.1. FLUXO DA AVALIAÇÃO DO EMPREGADO PELA CHEFIA:

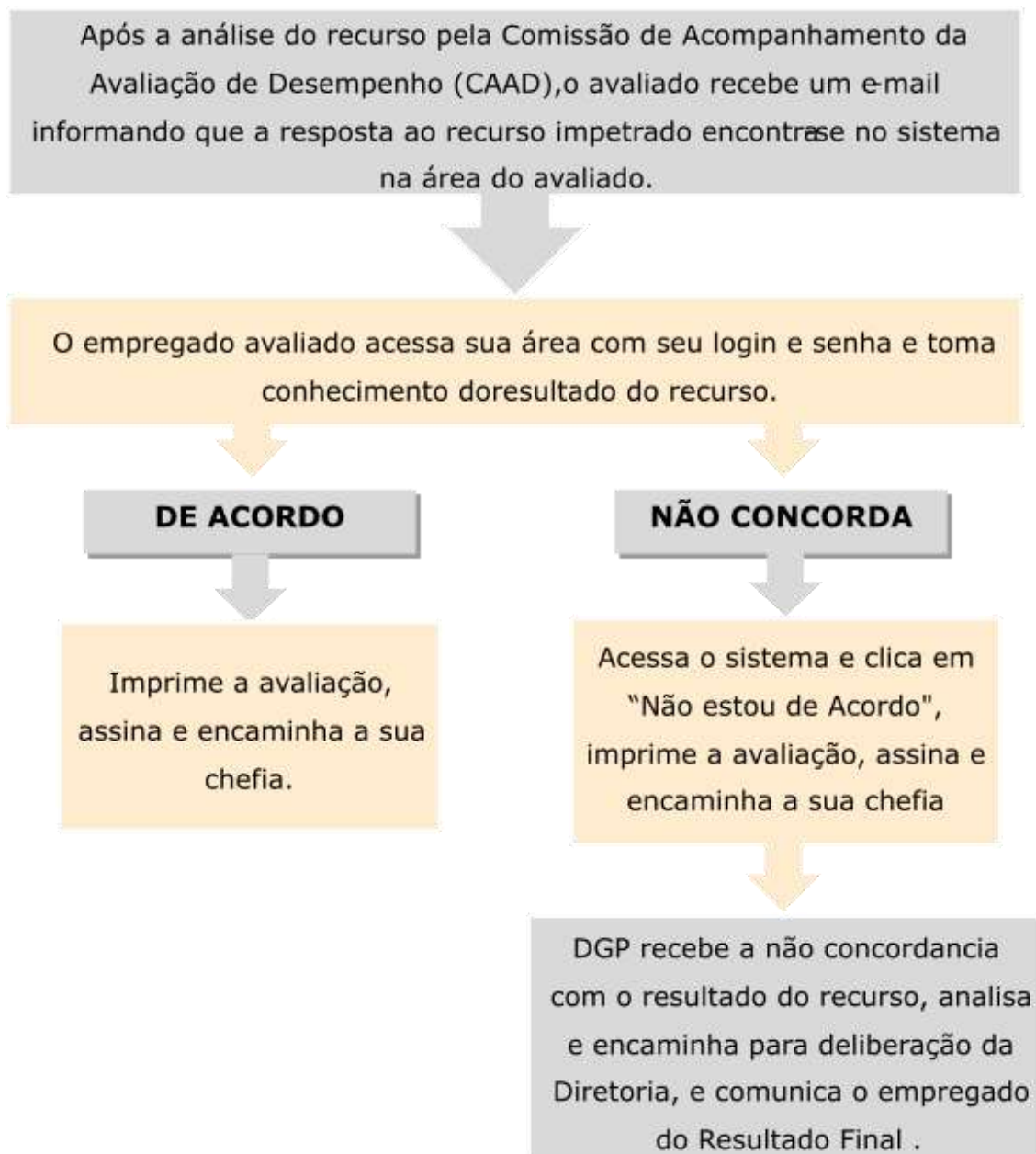


2.2. FLUXO DE CIÊNCIA DA AVALIAÇÃO AO EMPREGADO AVALIADO:

O empregado poderá solicitar a sua chefia imediata uma reunião para alinhamento sobre a avaliação.



3 – RECURSO ADMINISTRATIVO - FLUXO DE CIÊNCIA DA RESPOSTA DO RECURSO AO EMPREGADO AVALIADO:



Em todas etapas de avaliação o empregado deverá assinar o formulário de avaliação, tomando ciência do resultado de cada avaliação, mesmo que não concorde com o resultado.

ANEXO II

LISTA BASE DE COMPETENCIAS

| Nº | TIPO DE COMPETÊNCIA | EIXOS DAS COMPETÊNCIAS | COMPETENCIAS | INDICADORES DAS COMPETÊNCIAS |
|----|---------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|
| 1 | Comportamental | Comunicação e Influencia | Comunicação | Evidencia boa capacidade de se comunicar de forma oral e escrita, de maneira objetiva, visando que todos compreendam os seus propósitos de trabalho? |
| 2 | Comportamental | Comunicação e Influencia | Comunicação | Evidencia boa comunicação interna, conseguindo motivar as pessoas de forma que elas se sintam influenciadas a contribuir com o seu trabalho ou com a Unidade como um todo? |
| 3 | Comportamental | Comunicação e Influencia | Flexibilidade | Sabe ouvir e respeitar as opiniões contrárias às suas, mostrando-se disponível para rever suas posições? |
| 4 | Comportamental | Comunicação e Influencia | Inteligência Emocional | Considera as críticas construtivas dos Líderes e dos colegas como uma forma de incentivo para o crescimento profissional? |
| 5 | Comportamental | Comunicação e Influencia | Inteligência Emocional | Controla as emoções em situações de estresse a fim de preservar a sua postura profissional, bem como é respeitoso e educado com todos, independentemente da hierarquia? |
| 6 | Comportamental | Engajamento | Flexibilidade | Aceita mudanças decorrentes do ambiente organizacional com postura profissional e encara essas mudanças como oportunidade de crescimento para todos? |
| 7 | Comportamental | Engajamento | Relacionamento Interpessoal/Empatia | Analisa as consequências de seus atos e palavras antes de falar ou agir, em uma situação profissional? |
| 8 | Comportamental | Engajamento | Relacionamento Interpessoal/Empatia | Evidencia ser capaz de lidar com pessoas, ouvir e direcionar quando necessário? |
| 9 | Comportamental | Engajamento | Relacionamento Interpessoal/Empatia | Age de forma cortês e atenciosa com todas as pessoas com que se relaciona, respeitando a capacidade e as limitações individuais, sem fazer distinção de qualquer espécie, seja de cor, gênero, orientação sexual, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição? |
| 10 | Comportamental | Engajamento | Relacionamento Interpessoal/Empatia | Respeita a hierarquia da Unidade, acatando as determinações de caráter profissional e, em caso de discordância, manifesta-se respeitosamente ao seu superior? |

| Nº | TIPO DE COMPETÊNCIA | EIXOS DAS COMPETÊNCIAS | COMPETENCIAS | INDICADORES DAS COMPETÊNCIAS |
|-----------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--|
| 11 | Comportamental | Engajamento | Relacionamento Interpessoal/Empatia | Trata a todos com educação e respeito, independentemente do nível hierárquico ou do grau de afinidade que tem com os colegas? |
| 12 | Comportamental | Engajamento | Relacionamento Interpessoal/Empatia | Colabora com a execução das tarefas da equipe, não se restringindo apenas às suas funções? |
| 13 | Comportamental | Engajamento | Responsabilidade Ética | Demonstra engajamento nos trabalhos nos quais foi envolvido, dedicando-se com empenho à execução das atividades? |
| 14 | Comportamental | Engajamento | Responsabilidade Ética | Tem cautela quanto ao tratamento de assuntos profissionais, preservando as informações de cunho institucional? |
| 15 | Comportamental | Foco em Resultados | Comunicação | Compartilha informações e conhecimentos objetivando a melhoria dos trabalhos do setor e/ou unidade? |
| 16 | Comportamental | Foco em Resultados | Iniciativa/Proatividade | Apresenta sugestões para a melhoria de processos de trabalho, quando necessário, objetivando aumentar qualidade, agilidade e produtividade do setor ou departamento? |
| 17 | Comportamental | Foco em Resultados | Iniciativa/Proatividade | Demonstra disponibilidade para assumir novos trabalhos quando o setor ou departamento está sobrecarregado? |
| 18 | Comportamental | Foco em Resultados | Iniciativa/Proatividade | Tem iniciativa para expor suas opiniões e ideias e compartilhá-las de forma clara e objetiva para o grupo? |
| 19 | Comportamental | Foco em Resultados | Organização/Planejamento | Executa as tarefas com excelência, realizando-as com atenção e zelo, de forma a evitar retrabalhos? |
| 20 | Comportamental | Foco em Resultados | Organização/Planejamento | Acompanha os resultados por meio do monitoramento de indicadores e metas? |
| 21 | Comportamental | Foco em Resultados | Relacionamento Interpessoal/Empatia | Evita que simpatias, desafetos ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com os usuários e colegas de trabalho? |
| 22 | Comportamental | Inovação | Criatividade | Utiliza os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para o exercício de suas funções? |
| 23 | Comportamental | Inovação | Criatividade | Busca melhorar a eficácia e eficiência de suas funções, mesmo que para isso seja necessário investir em novos conhecimentos? |
| 24 | Comportamental | Inovação | Flexibilidade | Está aberto para novas ideias e maneiras de realizar suas tarefas? |
| 25 | Comportamental | Liderança | Gerencial/Analítica | Mantém diálogo constante com a equipe para expor os objetivos da Unidade, mantendo o grupo coeso e comprometido com os resultados? |

| Nº | TIPO DE COMPETÊNCIA | EIXOS DAS COMPETÊNCIAS | COMPETENCIAS | INDICADORES DAS COMPETÊNCIAS |
|-----------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|---|
| 26 | Comportamental | Liderança | Gerencial/Analítica | Realiza ações para motivar a equipe? |
| 27 | Comportamental | Liderança | Gerencial/Analítica | Realiza e apresenta relatórios de ações/resultados da área sob sua responsabilidade? |
| 28 | Comportamental | Liderança | Gestão de Pessoas | Exerce a liderança de forma educada e respeitosa? |
| 29 | Comportamental | Liderança | Gestão de Pessoas | Compromete-se a buscar o desenvolvimento de suas equipes? |
| 30 | Comportamental | Liderança | Gestão de Pessoas | Realiza feedbacks frequentes como forma de orientar os seus liderados sobre os pontos desenvolvidos e os pontos que precisam ser melhorados, apresentando evidências e fazendo críticas construtivas? |
| 31 | Comportamental | Liderança | Gestão de Pessoas | Tem capacidade para mobilizar e engajar as pessoas, bem como organizar a distribuição de tarefas e acompanhá-las? |
| 32 | Comportamental | Liderança | Gestão de Pessoas | Trata os seus liderados com civilidade e respeito, tratando as questões individuais com discrição? |
| 33 | Comportamental | Planejamento e Organização | Assiduidade e Pontualidade | Comunica o resultado dos trabalhos já realizados para os seus superiores, de acordo com os prazos definidos? |
| 34 | Comportamental | Planejamento e Organização | Organização/Planejamento | Mantém o local de trabalho limpo e organizado, bem como protege os bens da empresa, usando-os de acordo com as finalidades previstas? |
| 35 | Comportamental | Planejamento e Organização | Organização/Planejamento | Administra adequadamente o tempo de realização de suas funções, executando em tempo hábil o conjunto de tarefas que são de sua responsabilidade? |
| 36 | Comportamental | Planejamento e Organização | Organização/Planejamento | Delega tarefas de maneira a não ficar sobrecarregado de funções? |
| 37 | Comportamental | Planejamento e Organização | Produtividade | Executa com eficácia e eficiência as funções de seu cargo, cumprindo as tarefas com qualidade, livres de erros e conforme os prazos estipulados? |
| 38 | Comportamental | Tomada de decisão | Organização/Planejamento | Toma decisões seguras referentes a trabalhos, isto é, com base em fatos, dados e relatórios? |
| 39 | Comportamental | Tomada de decisão | Responsabilidade Ética | Analisa a situação e leva em conta os riscos antes de tomar uma decisão, visando evitar retrabalhos, conflitos e riscos a imagem da Cofen? |
| 40 | Comportamental | Visão Sistêmica | Analíticas | compreende seu papel na área em que atua e como sua atuação implica na imagem da Cofen e da área em que atua? |
| 41 | Comportamental | Visão Sistêmica | Analíticas | Colabora de maneira efetiva com a sua equipe e demais colegas de trabalho? |

| N° | TIPO DE COMPETÊNCIA | EIXOS DAS COMPETÊNCIAS | COMPETENCIAS | INDICADORES DAS COMPETÊNCIAS |
|-----------|----------------------------|-------------------------------|------------------------|---|
| 42 | Comportamental | Visão Sistêmica | Analíticas | Demonstra pensamento crítico e capacidade analítica para tomar decisões, evitando problemas futuros? |
| 43 | Comportamental | Visão Sistêmica | Analíticas | Preocupa-se com o bom funcionamento da Unidade como um todo, não se limitando apenas às suas funções? |
| 44 | Comportamental | Visão Sistêmica | Produtividade | Inicia suas tarefas imediatamente e estabelece uma escala de prioridades, tendo como objetivo ser produtivo? |
| 45 | Técnica | Eixo Conhecimento | Acadêmicas | Detém o conhecimento teórico, aplicando esse conhecimento para obter qualidade e agilidade no planejamento, execução, conclusão e entrega das demandas? |
| 46 | Técnica | Eixo Legal/Normativo | Responsabilidade Ética | Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da Cofen e da área em que atua? |

ANEXO III

PAINEL DE METAS – EXEMPLO – (Painel com 3 metas)

| NOME | | MATRÍCULA | LOTAÇÃO | | | | | | DATA | |
|------------------------|---|------------------------------------|----------------|------|------|------------------------------|---------------|----------|-------------------------|-------------------------|
| PERÍODO AVALIATIVO | | | | | | | | | | |
| Dimensão | Objetivo | Indicador | Tipo | Peso | Meta | Unidade | Periodicidade | Viés | 1º CICLO | 2º CICLO |
| Orçamentária | Diminuir a utilização de recursos para papel | Economia de Papel | Individual | 30 | 100 | R\$ | semestral | negativa | 01/10/2020 a 30/06/2021 | 01/07/2021 a 31/12/2021 |
| Processos Internos | Percentual de conclusão do projeto x | Percentual de conclusão de projeto | Organizacional | 30 | 20 | Percentual | semestral | positiva | 01/10/2020 a 30/06/2021 | 01/07/2021 a 31/12/2021 |
| Processos Internos | Número de chamados atendidos | Chamados Atendidos | Individual | 40 | 22 | Quantidade | semestral | positiva | 01/10/2020 a 30/06/2021 | 01/07/2021 a 31/12/2021 |
| | | | | 100 | | | | | | |
| APURAR 1º CICLO | | | | | | | | | | |
| Mês | Objetivo | | | Meta | | Realizado | | Peso | Pontuação | |
| 01/10/2020 | Diminuir a utilização de recursos para papel. | | | 100 | | 50 | | 30 | 15 | |
| 01/10/2020 | Percentual de conclusão de projeto. | | | 20 | | 10 | | 30 | 15 | |
| 01/10/2020 | Número de chamados atendidos. | | | 22 | | 11 | | 40 | 20 | |
| | | | | | | PONTUAÇÃO 1º SEMESTRE | | | | 50 |
| APURAR 2º CICLO | | | | | | | | | | |
| 01/11/2020 | Diminuir a utilização de recursos para papel. | | | 100 | | 100 | | 30 | 30 | |
| 01/11/2020 | Percentual de conclusão de projeto. | | | 20 | | 20 | | 30 | 30 | |
| 01/11/2020 | Número de chamados atendidos. | | | 22 | | 22 | | 40 | 40 | |
| | | | | | | PONTUAÇÃO 2º SEMESTRE | | | | 100 |
| | | | | | | Pontuação Acumulada | | | | 150 |
| | | | | | | PERÍODOS APURADOS | | | | 2 |
| | | | | | | Pontuação Final | | | | 75 |
| | | | | | | Pontuação Final | | | | 7,5 |

ANEXO IV

| PAINEL NINE BOX | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|------------------|--|
| COMPETÊNCIAS | 12,00 | EIXO Y | ENIGMA | FORTE DESEMPENHO | ALTO POTENCIAL | |
| | ALTO | | 3 | 6 | 9 | |
| | 6,70 | | QUESTIONÁVEL | MANTENEDOR | FORTE DESEMPENHO | |
| | MÉDIO | | 2 | 5 | 8 | |
| | 3,30 | | INSUFICIENTE | EFICAZ | COMPROMETIDO | |
| | BAIXO: | | 1 | 4 | 7 | |
| | 0,00 | | EIXO X | | | |
| | De 0,00 a 3,20 | De 3,30 a 6,60 | De 6,70 a 12,00 | | | |
| | Baixo | Médio | Alto | | | |
| EIXO X - METAS/OBJETIVOS INDIVIDUAIS | | | | | | |

Direcionamentos por campo

Box 1 – Avaliar possibilidade de movimentação para atividades mais simples ou avaliar a permanência na Organização.

Baixo desempenho de competências: Caso seja do interesse da Organização manter o empregado, sugere-se o investimento em ações de capacitações comportamentais/técnicas. Para isso, é necessário identificar as lacunas das competências técnicas e comportamentais avaliadas e priorizar as com menor

desempenho e buscar capacitações específicas. Recomenda-se realizar acompanhamento a cada 90 (noventa) dias, checando evoluções em sessões de *feedback* com o empregado e Chefias.

Baixo desempenho dos resultados: Caso seja do interesse da Organização manter o empregado, sugere-se o investimento em ações de mentoria. Além disso, é necessário priorizar os conhecimentos técnicos e buscar capacitações específicas. Recomenda-se realizar acompanhamento a cada 15 dias, checando evoluções em sessões de *feedback* com o empregado e Chefias.

- Com a manutenção do empregado durante 3 anos consecutivos neste quadrante, abre-se a possibilidade de abertura de um processo administrativo disciplinar (PAD) para apuração do baixo desempenho.

Box 2: Avaliar se está na área certa, rever atribuições e mapear dificuldades.

Médio desempenho de competências: Caso seja viável, O Cofen pode estudar a possibilidade de movimentação do empregado para outras áreas, onde ele possa melhorar seu desempenho comportamental e técnico. Para isso, é necessário identificar as lacunas das competências técnicas e comportamentais avaliadas e priorizar as com menor desempenho, e buscar capacitações específicas, sob disponibilidade orçamentária. Sugere-se também o investimento em ações de mentoria para funções de nível médio e técnico, e coaching para funções de nível superior com o objetivo de direcionamento de carreira.

Baixo desempenho de resultados: Caso seja de interesse da Organização manter o empregado, mesmo considerando o seu desempenho fraco no atingimento de metas, sugere-se o investimento em ações de capacitação técnica com foco em resultados. Para isso, é necessário identificar as lacunas das competências técnicas e comportamentais avaliadas e priorizar as com menor desempenho e buscar capacitações específicas. Cabe ressaltar que, se o mesmo empregado for deslocado para outra área do Cofen, recomenda-se ainda realizar acompanhamento a cada 90 dias, estabelecendo pequenas metas e checando evoluções em sessões de *feedback* com o empregado e o Chefias.

- Com a manutenção do candidato em 3 anos consecutivos neste quadrante ou em quadrantes abaixo, abre-se a possibilidade de abertura de um processo administrativo disciplinar (PAD) para apuração do baixo desempenho.

Box 3: Mapear e Investir no desenvolvimento técnico (resultados). Avaliar oportunidades em outras áreas.

Alto desempenho de competências: Caso seja viável para a Organização, estudar possibilidades de movimentação do empregado para outras áreas, onde possa ter melhor desempenho. É necessário identificar as lacunas das competências técnicas e comportamentais avaliadas e priorizar as com menor desempenho e buscar capacitações específicas, sob disponibilidade orçamentária. Sugere-se também o

investimento em ações de mentoria para funções de nível médio e técnico e coaching para funções de nível superior com o objetivo de direcionamento de carreira.

Baixo desempenho de resultados: Sugere-se o investimento em ações de capacitação técnica. Para isso, é necessário priorizar a identificação dos motivos do não cumprimento de metas e buscar capacitações específicas. Recomenda-se realizar acompanhamento a cada 90 dias, checando evoluções em sessões de *feedback* com o empregado e Chefias. Sugere-se também o investimento em ações de mentoria para funções de nível médio e técnico e coaching para funções de nível superior com o objetivo de desenvolvimento do foco em resultados.

Box 4: Foco maior no desempenho de competências comportamentais

Baixo desempenho de competências: Caso seja do interesse do Cofen manter o empregado, mesmo considerando o seu baixo desempenho em competências, sugere-se avaliar o relatório de lacunas de competências e identificar quais competências necessitam especificamente de desenvolvimento. Para isso, é necessário priorizar as competências e buscar capacitações específicas. Recomenda-se ainda realizar acompanhamento a cada 90 (noventa) dias, estabelecendo pequenas metas e checando evolução em sessões de *feedback* com o empregado e Chefias.

Médio desempenho de resultados: Caso seja do interesse da Organização manter o empregado, mesmo considerando o seu baixo desempenho no atingimento das metas, sugere-se o investimento em ações de capacitação comportamental. Para isso, é necessário priorizar as competências e buscar capacitações específicas, inclusive se o mesmo for deslocado para outras áreas da Organização. Recomenda-se ainda realizar acompanhamento a cada 90 (noventa) dias, estabelecendo metas e checando evoluções em sessões de *feedback* com o empregado e Chefias.

Box 5: Investir no potencial e desempenho para manter na função atual.

Médio desempenho de competências: Caso seja do interesse da Organização manter o empregado, mesmo considerando o seu baixo desempenho em competências comportamentais e técnicas, é necessário identificar as lacunas das competências técnicas e comportamentais avaliadas e priorizar capacitações nas competências com menor desempenho, inclusive se o mesmo for deslocado para outras áreas da Organização. Recomenda-se ainda realizar acompanhamento a cada 90 (noventa) dias, estabelecendo metas e checando evoluções em sessões de *feedback* com o empregado e Chefias.

Médio desempenho de resultados: Caso o Cofen queira investir mais tecnicamente, sugere-se a identificação das metas que obtiveram os indicadores mais baixo para investimento em capacitação. Esse investimento não é prioritário.

Box 6: Concentrar-se no desempenho do curto prazo. Avaliar oportunidades de movimentação a longo prazo.

Alto desempenho de competências: Sugere-se que esse empregado busque mais oportunidades de interface com as demais áreas, proporcionando maior visibilidade. Recomenda-se também a realização de coaching, com o objetivo de potencializar ainda mais o seu perfil. Caso seja interesse da entidade, avaliar possibilidades de mudança de área, para trazer mais visão sistêmica e estratégica para esse profissional.

Médio desempenho de resultados: Caso O Cofen queira investir mais na sua capacidade de atingir resultados, sugere-se a identificação dos indicadores de metas que tiveram o índice mais baixo para investimento em capacitação. Recomenda-se também a realização de Mentoring, com foco em gestão de projetos.

Box 7: Investir no desenvolvimento de competências, evitando que o comportamental interfira na percepção dos resultados.

Baixo desempenho de competências: Sugere-se o investimento em ações de capacitação comportamental e técnicas. Para isso, é necessário identificar as competências que evidenciaram lacunas no desenvolvimento e priorizá-las na busca por capacitações específicas. Recomenda-se ainda realizar acompanhamento a cada 90 (noventa) dias, checando evoluções em sessões de *feedback* com o empregado e Chefias. Sugere-se também sessões de coaching para o desenvolvimento de competências comportamentais.

Alto desempenho de resultados: Sugere-se que este empregado seja convidado a ser mentor dos empregados do Box inferiores, ministrando ações de treinamentos e ações de acompanhamento de metas e resultados de outros, reconhecendo e evidenciando seu desempenho técnico e proporcionando oportunidades de interface com outras pessoas, o que pode apoiar o processo de desenvolvimento comportamental.

Box 8: Excelente desempenho. Pode assumir mais alguns desafios. Para desafios mais complexos, precisa desenvolver-se mais.

Alto desempenho de competências: Sugere-se que esse empregado busque mais oportunidades de interface com as demais áreas, proporcionando maior visibilidade. Recomenda-se também a realização de Coaching, com o objetivo de potencializa ainda mais o seu perfil. Proporcionar desafios mais complexos, com atividades que exijam maior desempenho comportamental e de gestão.

Sugere-se que este empregado seja convidado a ser mentor dos empregados do Box inferiores, ministrando ações de treinamentos e ações de acompanhamento de metas e resultados de outros

Médio desempenho de resultados: Caso o Cofen queira investir mais tecnicamente, sugere-se a identificação das metas que obtiveram o índice mais baixo para investimento em capacitação. Sugere-se que este empregado seja convidado e ministrar ações de treinamentos e ações de treinamento e ações de acompanhamento

técnico de outros, reconhecendo e evidenciando seu desempenho técnico.

Box 9: Profissional-chave para a Organização. Atentar-se para retenção e gestão do conhecimento. Pode atuar com desenvolvedor de pessoas.

Alto desempenho de competências: Sugere-se que esse empregado seja submetido a desafios frequentes, para maximizar a sua performance. É uma boa escolha para participar de eventos externos, como representante do Cofen. Recomenda-se investimento em ações de retenção e incentivos. Pode ser designado a ser mentor de outros empregados, ou ainda assumir funções de gestão ou estratégica.

Alto desempenho de resultados: O investimento neste empregado diz respeito à participação em eventos, congressos, seminários, inclusive fora do país, ou seja, ações que realmente tenham reconhecimento e investimento mais elevados.