 Gestão em Saúde	<b>PROCEDIMENTO DE GESTÃO</b>		
	<b>AValiação DE DESEMPENHO DE COLABORADOR</b>		
	Setor/Área:	Código:	Versão:
	Recursos Humanos	PGRH-04	01

**1 OBJETIVO:**

Estabelecer e padronizar os procedimentos e critérios para a avaliação de desempenho dos colaboradores na instituição.

**2 APLICAÇÃO:**

Este procedimento aplica-se ao RH da Matriz/Escritório e RH das Unidades de Gestão.

**3 REFERÊNCIAS:**

a) Regimento Interno.  
 b) Regulamento do Setor de RH.  
 c) Regulamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal.  
 d) Código de Conduta Ética.  
 e) Planejamento Estratégico da instituição.  
 f) Plano de Cargos e Salários da instituição.

**4 DEFINIÇÕES E SIGLAS:**

a) **Ciclo Avaliativo:** compreende o período em que ocorre a avaliação (duração de 12 meses).  
 b) **Elegibilidade:** conjunto de critérios estabelecidos para definição dos participantes da avaliação de desempenho (mínimo de 06 meses na instituição).

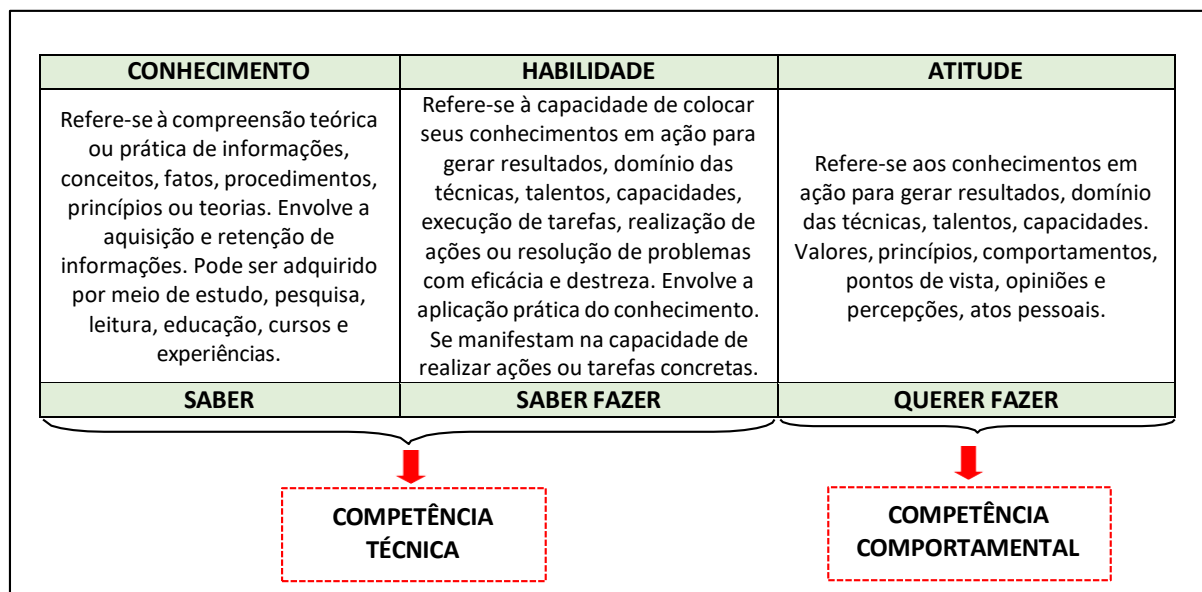
**5 DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO:**

a) A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das atividades que ela desempenha, das metas e dos resultados a serem alcançados, bem como do seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2010).  
 b) É uma ferramenta que facilita e organiza a apreciação de indicadores, atribuindo valores, analisando os pontos fortes e fracos dos colaboradores, e permitindo que se verifique qual é a sua contribuição atual e potencial para a instituição.  
 c) A avaliação de desempenho será o instrumento que subsidiará a Política de Progressão de Carreira e Remuneração e o Plano de Cargos e Salários da instituição nas situações de promoções, transferências e dimensionamento de quadro, integrando os processos de RH com o Planejamento Estratégico.  
 d) O modelo de avaliação de desempenho adotado será o de autoavaliação e avaliação por pares (colaborador e gestor se autoavaliam e um avalia o outro), cujo resultado será a análise comparativa das duas avaliações.  
 e) A avaliação de desempenho será um processo anual e sistemático que, enquanto processo de aferição individual do mérito do colaborador, tem por objetivos:
 

- Oferecer ao colaborador a oportunidade de conhecer os aspectos objetivos de sua atuação, seus pontos fortes e fracos, e identificar claramente aqueles que merecem aprimoramento específico;
- Identificar áreas de melhoria no desempenho dos colaboradores;
- Reconhecer e recompensar o bom desempenho dos colaboradores;
- Estabelecer metas de desenvolvimento individual, visando o crescimento das equipes e das áreas da instituição;

Elaborado por:	Data:	Revisado por:	Data:	Autorizado por:	Data:
Sâmia Domingues e Dayane França	30/10/2023	Paula Amorim	30/10/2023		
					Página 1 de 13

- Promover o alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da instituição;
  - Criar espaços sistemáticos de aferição do desenvolvimento individual e da relação em grupo, com vistas ao planejamento do crescimento profissional e interpessoal dos colaboradores;
  - Possibilitar a reflexão na hierarquia entre chefias e colaboradores, aprimorando os métodos de gestão;
  - Incentivar o desenvolvimento das potencialidades e aspirações de crescimento profissional dos colaboradores;
  - Desenvolver a relação de cooperação, no intuito de identificar problemas e compor soluções uniformes;
  - Aprimorar as rotinas de trabalho e aumentar a produtividade das equipes;
  - Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários, participação em programas implementados pela empresa;
  - Reforçar a identificação das necessidades de treinamento, desenvolvimento, reciclagem e readaptação das equipes.
- f) Através da avaliação de desempenho, buscar-se-á mensurar a competência do colaborador (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que lhe permitem desempenhar, com eficácia, determinadas tarefas, em qualquer situação), compreendendo análise técnica e comportamental. A competência técnica abarca conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho da função e a competência comportamental as atitudes que cada colaborador tem para o desempenho de sua função, conforme descrito no quadro a seguir:



Fonte: COELHO, 2013 (adaptado).

- g) A avaliação de desempenho será aplicada anualmente (preferencialmente no mês de novembro) pelos colaboradores indicados pelo RH; e em casos excepcionais pelos gestores das áreas, considerando o critério de tempo mínimo de 06 meses de contratação do colaborador.
- h) A avaliação de gerentes será realizada pelo seu diretor. A avaliação dos diretores será medida pelos resultados das avaliações das equipes sob sua gestão e pelos indicadores do Planejamento Estratégico da instituição.

Elaborado por:	Data:	Revisado por:	Data:	Autorizado por:	Data:
Sâmia Domingues e Dayane França	30/10/2023	Paula Amorim	30/10/2023		

 Gestão em Saúde	<b>PROCEDIMENTO DE GESTÃO</b>		
	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADOR</b>		
	Setor/Área:	Código:	Versão:
	Recursos Humanos	PGRH-04	01

- i) O RH enviará para os gestores das áreas a relação dos colaboradores que serão avaliados no período, considerando o tempo de atuação na instituição (somente serão avaliados colaboradores com mais de 06 meses na instituição).
- j) Anualmente, a cada período de realização da Avaliação de Desempenho, o **RH Central** fará treinamento de reciclagem e alinhamento prévio com o RH das unidades e com os gestores envolvidos no processo.
- k) No preenchimento do Formulário de Avaliação de Desempenho, tanto o colaborador como o avaliador deverão pontuar somente um conceito em cada fator. Devem ter ciência plena do conceito atribuído a cada um dos fatores de avaliação, mediante leitura prévia e atenta de suas descrições, solicitando, quando for o caso, qualquer esclarecimento ou aprendizado específico ao RH. Nenhum dos fatores de avaliação poderá ficar sem classificação.
- l) O avaliador deverá evitar julgamentos subjetivos e basear as avaliações em evidências concretas, tomando como referência os indicadores do Formulário de Avaliação.
- m) O RH recebe os formulários preenchidos, processa os resultados na planilha e arquiva a avaliação na Pasta do Colaborador. O RH fará o comparativo entre o formulário realizado pelo colaborador e pelo seu gestor imediato, apresentando as disparidades encontradas e prestando auxílio na mediação e esclarecimentos de ambos.
- n) Ao final do processo de avaliação, o RH envia o resultado da avaliação do colaborador para o gestor imediato com as recomendações e orientações, e acompanha o feedback.
- o) Os gestores deverão fazer reuniões individuais com os colaboradores avaliados para fornecer feedback claros e construtivos, apresentando pontos fortes, oportunidades de melhoria e recomendações com plano de ação.
- p) O RH deverá emitir Relatório Anual de Avaliação de Desempenho dos colaboradores, por área/diretoria da instituição, considerando os indicadores avaliados.

### 5.1 Autoavaliação

- a) O próprio colaborador, com a ajuda de seu gestor imediato, é responsável pelo seu desempenho e sua monitoração. O gestor atua como um mentor ou orientador, ao passo que o colaborador também avalia o seu próprio desempenho.
- a) Cada colaborador se avalia quanto aos critérios/aspectos e indicadores de avaliação apresentados no Formulário de Avaliação.
- b) Serão avaliadas as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades, bem como outras ações que sejam importantes para reforçar a melhoria dos resultados pessoais.

### 5.2 Avaliação pelo Gestor Imediato

- b) O gestor imediato é o responsável pelo desempenho dos colaboradores da sua equipe, por sua constante avaliação e pela comunicação dos resultados (feedback).
- c) Quem avalia o desempenho dos colaboradores da equipe é o próprio gestor, com a assessoria do RH, que estabelece os meios e critérios para que as avaliações sejam realizadas.
- d) O gestor fornece recursos ao colaborador, como orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas, objetivos a serem alcançados e cobra os resultados.

Elaborado por:	Data:	Revisado por:	Data:	Autorizado por:	Data:
Sâmia Domingues e Dayane França	30/10/2023	Paula Amorim	30/10/2023		
					Página 3 de 13

 Gestão em Saúde	<b>PROCEDIMENTO DE GESTÃO</b>		
	<b>AValiação DE DESEMPENHO DE COLABORADOR</b>		
	Setor/Área:	Código:	Versão:
	Recursos Humanos	PGRH-04	01

### 5.3 Fatores de Avaliação de Potencial (Gestores e Colaboradores)

- a) Fatores de avaliação de potencial são características, habilidades e traços pessoais que indicam a capacidade de um colaborador para o desenvolvimento e progresso dentro da instituição. Esses fatores complementam a Avaliação de Desempenho e são utilizados em processos avaliativos para identificar quais colaboradores possuem o potencial de assumir cargos mais elevados ou desempenhar funções mais complexas no futuro.
- b) Os fatores de Avaliação de Potencial considerados são:
- **Orientação para o Aprendizado:** curiosidade e interesse em aprender coisas novas, não necessariamente ligadas ao trabalho atual; capacidade para tirar proveito de situações e oportunidades de aprendizado.
  - **Abrangência de Análise:** traz pontos de vista diferentes, mantendo abertura a novas ideias, agregando variáveis não contempladas por outros.
  - **Compreensão Interpessoal:** capacidade de ouvir e compreender as percepções e perspectivas dos demais, procurando alinhar os interesses de ambas as partes.
  - **Capacidade de Progressão:** capacidade de assumir, no curto, médio e longo prazos, uma posição ou atividades de maior amplitude e responsabilidade.
  - **Maturidade Emocional:** capacidade de lidar com situações de stress e/ou pressão e de receber feedbacks como uma oportunidade para aprender e crescer.
  - **Flexibilidade/Adaptabilidade:** capacidade de adaptação a mudanças, adversidades, oportunidades e desafios de mercado, desenvolvendo-se diante de novos cenários.
  - **Comunicação Escrita:** redige, de forma clara, precisa e com profundidade adequada e concisão, textos contendo informações coletadas, percepções, análises, recomendações e outros conteúdos; consolida informações, colocando foco no essencial e sistematizando em poucas palavras.
  - **Uso das Tecnologias:** domina recursos tecnológicos e utiliza de forma adequada softwares e equipamentos que facilitam a realização das atividades.

### 5.4 Etapas da Avaliação de Desempenho

- a) Cada ciclo de avaliações deve ter a duração de 12 meses, e preferencialmente será conduzido pelo RH.
- b) O ciclo começa com a aplicação dos Formulários de Avaliação de Desempenho (para colaboradores e gestores) e finaliza com a reunião de feedback. Concluído o processo, cada colaborador (gestor ou não) deve receber o resultado da avaliação pelo seu gestor imediato.
- c) O acompanhamento do desempenho de cada colaborador será realizado pelo seu gestor imediato, de forma contínua ao longo do período que corresponde ao ciclo avaliativo, podendo ocorrer reuniões intercaladas entre o colaborador e seu gestor imediato para analisar o desempenho observado e identificar a necessidade de medidas corretivas (reunião de feedback).
- d) O resultado das reuniões será registrado no Formulário de Avaliação.
- e) Terminada a fase de avaliações e feedbacks, os gestores se reunirão com o RH e a Diretoria Executiva para deliberar sobre eventual plano de desenvolvimento ou de treinamento para os colaboradores.
- f) O ciclo se encerrará com uma análise e discussão das oportunidades de melhoria a serem implementadas na instituição no próximo ciclo.
- g) O ciclo completo do processo de Avaliação de Desempenho compreende as etapas, prazos e responsabilidades da tabela a seguir:

Elaborado por:	Data:	Revisado por:	Data:	Autorizado por:	Data:
Sâmia Domingues e Dayane França	30/10/2023	Paula Amorim	30/10/2023		
					Página 4 de 13

ETAPAS	PERÍODO	RESPONSÁVEL
Elaboração e validação do cronograma para realizar o ciclo de Avaliação de Desempenho.	Até 15 de outubro	RH
Validação dos grupos de colaboradores que serão avaliados, conforme estrutura organizacional vigente.	Até 15 de outubro	RH
Elaboração da campanha de Avaliação de Desempenho	Até 15 de outubro	Marketing
Divulgação do Ciclo Avaliativo.	Até 15 de outubro	RH
Realização da Avaliação de Desempenho.	1 a 15 de novembro	Gestores e Colaboradores
Acompanhamento dos respondentes.	1 a 15 de novembro	RH
Apuração dos resultados.	16 a 30 de novembro	RH e Gestores
Realização do feedback individual.	1 a 15 de dezembro	RH e Gestores
Elaboração do plano de desenvolvimento individual (em conjunto com a etapa de feedback).	1 a 20 de dezembro	RH e Gestores
Fechamento das avaliações.	Até 22 de dezembro	RH e Gestores
Elaboração dos relatórios de gestão com os resultados por área.	Até 10 de janeiro	RH
Elaboração de planejamento e orçamento das ações.	Até 15 de janeiro	RH
Apresentação dos resultados em reunião de gestão.	Até 15 de janeiro	RH
Consolidação das ações de desenvolvimento (acompanhamento do andamento das ações durante os próximos 12 meses).	Permanente	RH

## 5.5 Responsabilidades do Processo de Avaliação de Desempenho

### a) Recursos Humanos (RH):

- Administrar o processo de Avaliação de Desempenho, garantindo a realização periódica e cumprimento dos prazos estabelecidos no cronograma.
- Administrar o planejamento das ações vinculadas aos Planos de Desenvolvimento Individual elaborados nas avaliações de desempenho, alinhando com a Diretoria Executiva o orçamento disponível para as capacitações e treinamentos.
- Atuar como ponto de contato para as áreas, prestando informações e acompanhando o desenvolvimento das etapas e ações.
- Realizar o planejamento e logística das ações de capacitação e treinamentos junto às áreas.


### b) Diretores, Gerentes e Coordenadores:

- Avaliar os colaboradores 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 Plano de Desenvolvimento Individual juntamente com cada colaborador, direcionando o planejamento das ações, realizando pontos de controle periodicamente e facilitando o cumprimento das atividades.
- Cumprir os prazos de avaliação, conforme cronograma informado pelo RH, utilizando corretamente o Formulário de Avaliação de Desempenho.
- Estimular seus colaboradores a participarem da Avaliação de Desempenho, possibilitando o engajamento e comprometimento por parte da sua equipe.

### c) Colaboradores:

- Realizar a autoavaliação de forma reflexiva, apontando honestamente seus pontos fortes, seus desafios para desenvolvimento e suas potencialidades (a autoavaliação serve para que o colaborador possa se autoperceber e comparar a sua percepção com a do seu gestor, buscando um alinhamento dos resultados).

Elaborado por:	Data:	Revisado por:	Data:	Autorizado por:	Data:
Sâmia Domingues e Dayane França	30/10/2023	Paula Amorim	30/10/2023		
					Página 5 de 14

 IBASP Gestão em Saúde	<b>PROCEDIMENTO DE GESTÃO</b>		
	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADOR</b>		
	Setor/Área:	Código:	Versão:
	Recursos Humanos	PGRH-04	01

- Receber o feedback do seu gestor de forma construtiva, empenhando-se em cumprir o que foi sugerido no Plano de Desenvolvimento Individual.

### 5.6 Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

- Ao final do ciclo avaliativo, os avaliados receberão feedback com recomendações/direcionamentos para o desenvolvimento das habilidades e competências identificadas como oportunidades de melhoria.
- O PDI deverá ser elaborado pelo colaborador em conjunto com o gestor imediato, de preferência na reunião de feedback, através do preenchimento do formulário do Plano de Desenvolvimento Individual.
- As ações, a princípio, devem partir da necessidade de desenvolvimento das habilidades e competências que tiveram avaliação mais baixas, ou então, poderão contemplar as que forem mais importantes para o resultado do cargo, em comum acordo entre o gestor e o colaborador avaliado.
- O PDI deverá conter, necessariamente, a ação, o prazo para desenvolvimento e a forma de mensuração.
- O RH acompanhará a realização das ações junto ao colaborador e ao gestor.

### 5.7 Escala de Avaliação

- Para a pontuação das competências a serem avaliadas, deverá ser utilizada a escala numérica de 1 a 7, conforme o Formulário de Avaliação. O resultado de cada dimensão será o somatório dos pontos obtidos, e o resultado da avaliação será o somatório das três dimensões, dividido por 3.
- O resultado da avaliação será considerado da seguinte forma:
  - **Resultado entre 7 e 14 pontos (INSUFICIENTE):** o colaborador não desempenha bem suas atividades, com ausência de resultados tangíveis representativos.
  - **Resultado entre 15 e 28 pontos (REGULAR):** o colaborador realiza suas atividades em um nível não satisfatório e necessita investir em seu desenvolvimento para atingir um melhor desempenho.
  - **Resultado entre 29 e 42 pontos (BOM):** o colaborador desempenha adequadamente suas atividades, entregando resultados dentro do esperado para seu cargo/função.
  - **Resultado acima de 43 pontos (MUITO BOM):** o colaborador supera as expectativas, desempenhando muito bem as suas atividades e apresentando resultados acima do esperado para seu cargo/função.
- Após finalização da apuração dos resultados, as recomendações levarão em consideração o quadro a seguir:

Potencial de Evolução	<b>Muito Bom</b>	Colocar em observação	Verificar outras atividades	Verificar outras atividades	Desenvolver (Treinamento)
	<b>Bom</b>				
	<b>Regular</b>				
	<b>Insuficiente</b>				

Desenvolver (Treinamento)	Aumentar Desafios	Aumentar Desafios	Nova Posição (Promoção)
Desenvolver (Treinamento)	Desenvolver (Treinamento)	Aumentar Desafios	Aumentar Desafios
Verificar outras atividades	Verificar outras atividades	Desenvolver (Treinamento)	Desenvolver (Treinamento)



Gestão em Saúde

# PROCEDIMENTO DE GESTÃO

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADOR

Setor/Área:

Recursos Humanos

Código:

PGRH-04

Versão:

01

Insuficiente

Regular

Bom

Muito Bom

Fonte: ABRAPP, 2013 (adaptado)

### Desempenho na Competência

**Elaborado por:**

Sâmia Domingues e Dayane França

**Data:**

30/10/2023

**Revisado por:**

Paula Amorim

**Data:**

30/10/2023

**Autorizado por:**

**Data:**




## PROCEDIMENTO DE GESTÃO

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADOR

Setor/Área:

Recursos Humanos

Código:

PGRH-04

Versão:

01

#### 5.8 Progressão (Alteração de Cargo/Salário)

- a) A Avaliação de Desempenho será critério para progressão de cargos (vertical e/ou horizontal), ou ainda reenquadramento, considerando ainda as condições e procedimentos estabelecidos no Plano de Cargos e Salários da instituição.

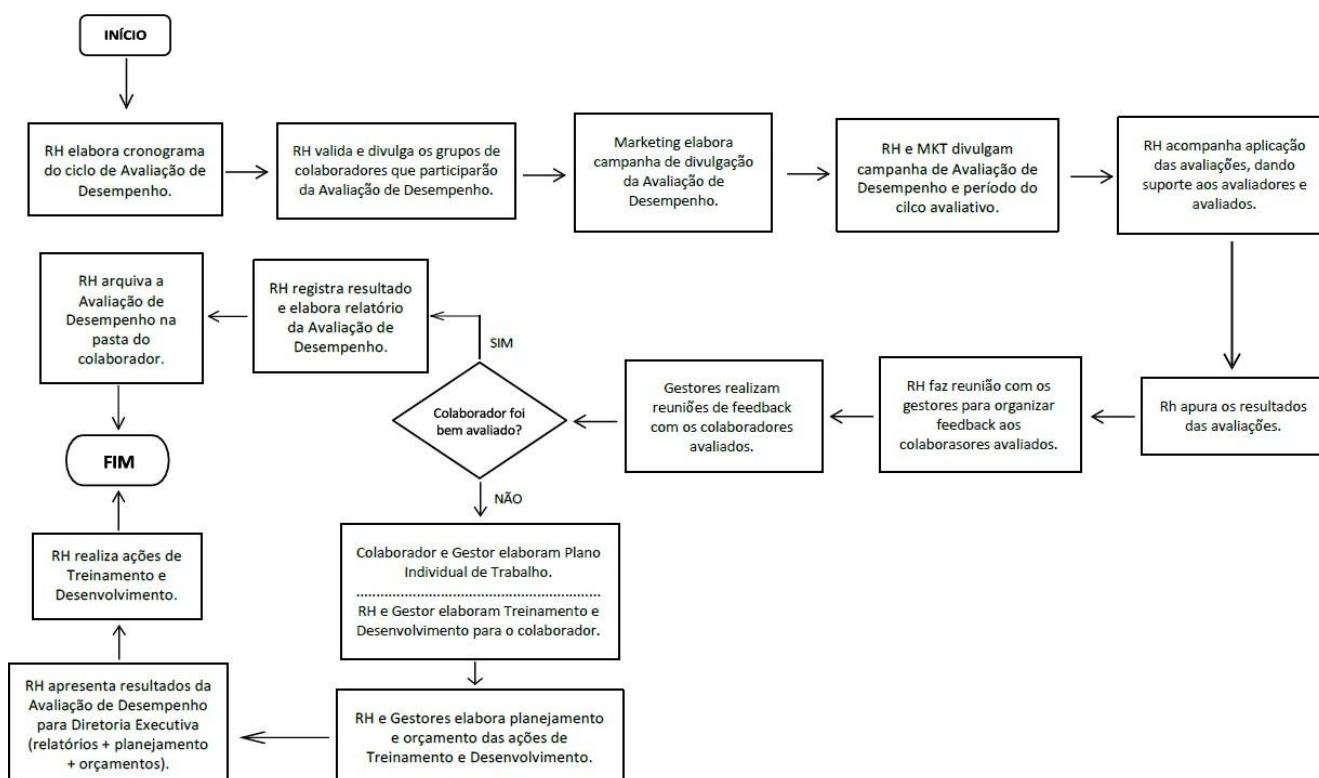
#### 5.9 Programa de Treinamento

- a) Decorrentes da Avaliação de Desempenho, os Programas de Treinamento e Desenvolvimento de Colaboradores serão pré-estabelecidos, considerando as necessidades levantadas por área/grupo de colaboradores, ou específicos levando em consideração o PDI no complemento e aperfeiçoamento profissional de cada colaborador.

#### 5.10 Arquivo da Avaliação de Desempenho

- a) Os formulários de Avaliação de Desempenho serão arquivados na pasta do colaborador, após inclusão dos dados em controle específico a ser divulgado aos gestores responsáveis e às Diretorias.
- b) Os relatórios gerados serão produzidos pelo RH e arquivados para construção da série histórica da Avaliação de Desempenho dos colaboradores da instituição.

## 6 FLUXOGRAMA:



Elaborado por:

Sâmia Domingues e Dayane França

Data:

30/10/2023

Revisado por:

Paula Amorim

Data:

30/10/2023

Autorizado por:

Data:





## PROCEDIMENTO DE GESTÃO

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADOR

Setor/Área:

Recursos Humanos

Código:

PGRH-04

Versão:

01

#### 7 OBSERVAÇÕES:

#### 8 ANEXOS:

Anexo 1: Formulário de Avaliação de Desempenho – Colaborador

Anexo 2: Formulário de Avaliação de Desempenho – Gestor

Elaborado por:

Sâmia Domingues e Dayane França

Data:

30/10/2023

Revisado por:

Paula Amorim

Data:

30/10/2023

Autorizado por:

Data:

### Anexo 01

### Formulário de Avaliação de Desempenho – Colaborador

#### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO COLABORADOR

A Avaliação de Desempenho tem o objetivo de fornecer feedback aos colaboradores sobre seu desempenho, destacando suas áreas de força e oportunidades de melhoria. Isso ajuda a identificar maneiras de melhorar suas habilidades e contribuir mais eficazmente para a instituição. Após o preenchimento de cada avaliação, o RH realizará reunião com o colaborador e seu gestor imediato para feedback e alinhamento de expectativas.

Colaborador:	Data:
Setor:	Função:

#### I - DIMENSÃO INSTITUCIONAL: características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da instituição

Nº	Descrição	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom			
1	<b>ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL</b> Considera o comprometimento com Programas e Projetos Institucionais, cumprimento do Código de Conduta Ética, de normas legais e metas estabelecidas, e tem responsabilidade e cuidado no tratamento da imagem institucional, do patrimônio e utilização racional dos recursos da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
2	<b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b> Considera concentração nos compromissos de desempenho, contribuindo com ideias e sugestões para obtenção de resultados satisfatórios, sempre tendo em vista as metas estabelecidas.	1	2	3	4	5	6	7
3	<b>CAPACIDADE DE ANÁLISE/SOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b> Considera a capacidade para refletir e compreender assuntos relativos a sua função e área de atuação, estabelecendo critérios para enfrentar desafios e solucionar os problemas.	1	2	3	4	5	6	7
4	<b>SEGURANÇA NO TRABALHO</b> Considera o conhecimento sobre as normas básicas de segurança e age de forma a evitar acidentes, além de fazer uso adequado dos equipamentos de proteção, quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
5	<b>RESPONSABILIDADE</b> Considera a percepção sobre a importância de suas funções na estrutura de funcionamento da instituição, comprometendo-se com seu trabalho, sendo responsável pelo que faz.	1	2	3	4	5	6	7
6	<b>ALINHAMENTO COM A IDENTIDADE INSTITUCIONAL</b> Considera o grau de compreensão, aderência e comprometimento com os objetivos, missão, visão e valores da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
7	<b>CAPACIDADE DE INOVAÇÃO</b> Considera a capacidade de adotar inovações tecnológicas e de processos que melhorem a prestação dos serviços prestados pela instituição.	1	2	3	4	5	6	7

#### II - DIMENSÃO FUNCIONAL: características que geram impacto nos processos e formas de trabalho

Nº	Descrição	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom			
1	<b>QUALIDADE E PRODUTIVIDADE</b> Considera a realização das tarefas de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade e produtividade esperados.	1	2	3	4	5	6	7
2	<b>HABILIDADE TÉCNICA</b> Considera os conhecimentos sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer as atividades da função/cargo.	1	2	3	4	5	6	7
3	<b>DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO</b> Considera interesse, entusiasmo e determinação na execução das atividades e a proatividade.	1	2	3	4	5	6	7
4	<b>ENGAJAMENTO PROFISSIONAL</b> Considera o cumprimento da jornada de trabalho pré-estabelecida, tanto no cumprimento do horário como na frequência, de forma a desenvolver plena e satisfatoriamente suas atribuições, estando e sendo presente.	1	2	3	4	5	6	7
5	<b>TRABALHO EM EQUIPE</b> Considera a interação e socialização com os demais membros da equipe, a escuta ativa e respeitosa, principalmente das posições contrárias, buscando alternativas e exercício de atitude cooperativa.	1	2	3	4	5	6	7
6	<b>CAPACIDADE DE DECISÃO</b> Considera iniciativa na tomada de decisões dentro de seus limites, não comprometendo o andamento do trabalho, nem gerando constrangimento entre os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
7	<b>CAPACIDADE DE LIDAR COM NOVAS SITUAÇÕES</b> Considera capacidade de adotar atitudes cabíveis, mesmo frente a situações mais complexas e distintas de sua rotina.	1	2	3	4	5	6	7

Elaborado por:	Data:	Revisado por:	Data:	Autorizado por:	Data:
Sâmia Domingues e Dayane França	30/10/2023	Paula Amorim	30/10/2023		
					Página 10 de 14



Gestão em Saúde

## PROCEDIMENTO DE GESTÃO

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADOR

Setor/Área:

Recursos Humanos

Código:

PGRH-04

Versão:

01

III - DIMENSÃO INDIVIDUAL: características que aparecem nas atitudes e comportamentos								
Nº	Descrição	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom			
1	<b>ATUALIZAÇÃO</b> Considera preocupação do colaborador com seu desenvolvimento profissional, tomando para si a responsabilidade de manter-se treinado, capacitado e atualizado para o exercício da função.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	<b>FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE</b> Considera a reação positiva a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b> Considera maturidade, estabilidade e inteligência emocional do colaborador no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e colegas de trabalho.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	<b>ADMINISTRAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO</b> Considera a capacidade de organização no trabalho, administrando prazos, rotinas, solicitações e prioridades, mesmo sob pressão ou demanda excessiva de trabalho.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	<b>COMUNICAÇÃO</b> Considera clareza e objetividade na emissão e execução de mensagens, solicitações e comunicações, possibilitando perfeito entendimento da informação.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	<b>COMPROMETIMENTO, INICIATIVA E AUTONOMIA</b> Considera o comprometimento com a qualidade do trabalho, considerando os interesses da instituição, assumindo o papel de solucionador de problemas.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	<b>EFICIÊNCIA</b> Considera habilidade para resolver os casos que surgem no trabalho, não só aplicando as soluções que lhe são apresentadas, como buscando alternativas, a fim de cumprir suas obrigações dentro das normas e dos prazos, da melhor maneira possível.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

#### PRIORIDADES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO NA FUNÇÃO ATUAL (Conhecimentos e Habilidades a serem desenvolvidos e/ou aperfeiçoados)

CONHECIMENTOS (aprendizado que se adquire)	HABILIDADES (o que se desenvolve como característica pessoal)
Refere-se à compreensão teórica ou prática de informações, conceitos, fatos, princípios ou teorias. Envolve a aquisição e retenção de informações. Pode ser adquirido por meio de estudo, pesquisa, leitura, educação, cursos e experiências.	Refere-se à capacidade de executar tarefas, realizar ações ou resolver problemas com eficácia e destreza. Envolve a aplicação prática do conhecimento. Se manifestam na capacidade de realizar ações ou tarefas concretas.

Você acha necessário receber algum treinamento adicional? Em caso afirmativo, quais e em que área?


Comentários e/ou sugestões que possam auxiliar a melhorar o desempenho do seu trabalho.


Nome do Avaliador		Assinatura do Avaliador	
-------------------	--	-------------------------	--

Elaborado por:	Data:	Revisado por:	Data:	Autorizado por:	Data:
Sâmia Domingues e Dayane França	30/10/2023	Paula Amorim	30/10/2023		

### Anexo 02

### Formulário de Avaliação de Desempenho - Gestor

#### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR

A Avaliação de Desempenho do Gestor tem o objetivo de fornecer feedback sobre a capacidade de gestão do seu líder imediato, considerando o seu desempenho e destacando suas áreas de força e oportunidades de melhoria. Isso ajuda a identificar maneiras de melhorar suas habilidades e contribuir mais eficazmente para a instituição. Após o preenchimento de cada avaliação, o RH realizará reunião com o colaborador e seu gestor imediato para feedback e alinhamento de expectativas.

Gestor:	Data:
Setor:	Função:

DIMENSÃO I - INSTITUCIONAL: características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da instituição								
Nº	Descrição	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom			
1	<b>ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL</b> Considera o conhecimento da sua estrutura e funcionamento da instituição, bem como os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Considera ainda o seu papel nos processos e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos, bem como os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.	1	2	3	4	5	6	7
2	<b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b> Considera o conhecimento sobre o Planejamento Estratégico da instituição, a concentração nos compromissos de desempenho, a contribuição com ideias inovadoras e o engajamento das equipes para obtenção de resultados satisfatórios, tendo em vista as metas estabelecidas.	1	2	3	4	5	6	7
3	<b>CAPACIDADE DE ANÁLISE/SOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b> Considera a capacidade para refletir e compreender assuntos relativos à sua área de atuação, estabelecendo critérios para enfrentar desafios, mobilizar as equipes, articular as áreas e solucionar os problemas.	1	2	3	4	5	6	7
4	<b>VISÃO DOS CLIENTES/CONTRATANTES</b> Considera a identificação e compreensão das necessidades dos clientes/contratantes e suas expectativas com relação à qualidade dos serviços prestados pela instituição. Considera ainda a busca por alternativas para atender participantes e outras partes interessadas, sempre observando as leis, contratos e regulamentos pertinentes.	1	2	3	4	5	6	7
5	<b>ARTICULAÇÃO</b> Considera a capacidade de articulação com as equipes e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
6	<b>ALINHAMENTO COM A IDENTIDADE INSTITUCIONAL</b> Considera o grau de compreensão, aderência e comprometimento com os objetivos, missão, visão e valores da instituição e o seu comprometimento com a sua disseminação.	1	2	3	4	5	6	7
7	<b>CAPACIDADE DE INOVAÇÃO</b> Considera a capacidade de adotar inovações tecnológicas e de processos que melhorem a prestação dos serviços prestados pela instituição.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Total da pontuação da DIMENSÃO I</b>								

DIMENSÃO II - FUNCIONAL: características de capacidade de gestão que geram impacto nos processos e formas de trabalho								
Nº	Descrição	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom			
1	<b>CAPACIDADE DE MOBILIZAÇÃO</b> Considera a capacidade de mobilizar, envolver e comprometer seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz.	1	2	3	4	5	6	7
2	<b>DELEGAÇÃO/FEEDBACK</b> Considera a habilidade de delegar e compartilhar responsabilidades, tarefas e decisões, bem como exercer o feedback, praticando o elogio e a crítica construtiva, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe.	1	2	3	4	5	6	7
3	<b>MONITORAMENTO</b> Considera a interpretação e repasse de informações estratégicas e orientações com agilidade, confiabilidade e clareza. Considera ainda a comunicação com a equipe, visando monitorar seu desempenho e atingir os objetivos pretendidos, estimulando a proposição de sugestões para solução dos problemas.	1	2	3	4	5	6	7
4	<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b> Considera a influência na proposição de estratégias e na viabilização da sua aplicação, considerando as tendências dos ambientes interno e externo e as expectativas dos públicos envolvidos, antecipando e gerenciando riscos e oportunidades.	1	2	3	4	5	6	7
5	<b>DESENVOLVIMENTO/FORMAÇÃO DE SUCESSORES</b> Considera a capacidade de auxiliar os colaboradores no desenvolvimento dos seus potenciais, gerando um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e desempenho dos profissionais e formação de sucessores.	1	2	3	4	5	6	7

<b>Elaborado por:</b>	<b>Data:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Data:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Data:</b>
Sâmia Domingues e Dayane França	30/10/2023	Paula Amorim	30/10/2023		



Gestão em Saúde

# PROCEDIMENTO DE GESTÃO

## AValiação DE DESEMPENHO DE COLABORADOR

Setor/Área:

Recursos Humanos

Código:

PGRH-04

Versão:

01

6	<b>TRATAMENTO DE CONFLITOS</b> Considera a habilidade no tratamento de conflitos, ouvindo, avaliando e decidindo com imparcialidade, dando espaço para a equipe discordar e influenciar em decisões e processos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	<b>CAPACIDADE DE LIDAR COM NOVAS SITUAÇÕES</b> Considera capacidade de adotar atitudes cabíveis, mesmo frente a situações mais complexas e distintas, acomodando as situações e preparando as equipes para saber lidar.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>Total da pontuação da DIMENSÃO II</b>								
<b>DIMENSÃO III - COMPORTAMENTAL: características que aparecem nas atitudes e comportamentos</b>								
Nº	Descrição	Insuficiente		Regular		Bom		MAIORES
1	<b>AUTODESENVOLVIMENTO</b> Considera a procura por evolução pessoal, profissional e intelectual, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	<b>CAPACIDADE DE ORIENTAÇÃO</b> Considera o conhecimento das atividades e processos da área, assegurando corretas orientações para a sua equipe, bem como a facilidade na introdução de novas tarefas ou processos, esclarecendo dúvidas, acompanhando os trabalhos, intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	<b>RELAÇONAMENTO INTERPESSOAL</b> Considera maturidade, estabilidade e inteligência emocional do colaborador no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e colegas de trabalho.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	<b>PLANEJAMENTO</b> Considera a capacidade de estruturar e sistematizar processos visando o planejamento, acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	<b>COMUNICAÇÃO ASSERTIVA</b> Considera a escuta ativa e atenta, bem como a habilidade de expressar ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva, certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Considera ainda o uso do meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto das informações.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	<b>GERAÇÃO DE CONHECIMENTO</b> Considera a capacidade de buscar, sistematizar, registrar e disseminar o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a instituição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	<b>ORIENTAÇÃO PARA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA</b> Considera a concretização com eficácia e eficiência os objetivos estratégicos da instituição, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Considera ainda a preocupação com os custos e atua para o uso racional dos recursos da instituição, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material e nos prazos pactuados.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>Total da pontuação da DIMENSÃO III</b>								
<b>TOTAL DA GERAL DA AVALIAÇÃO</b> (Dimensão I + Dimensão II + Dimensão III) / 3								
<b>PRIORIDADES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO NA FUNÇÃO ATUAL</b> (Conhecimentos e Habilidades a serem desenvolvidos e/ou aperfeiçoados)								
<b>CONHECIMENTOS</b> Refere-se à compreensão teórica ou prática de informações, conceitos, fatos, procedimentos, princípios ou teorias. Envolve a aquisição e retenção de informações. Pode ser adquirido por meio de estudo, pesquisa, leitura, educação, cursos e experiências.				<b>HABILIDADES</b> Refere-se à capacidade de colocar seus conhecimentos em ação para gerar resultados, domínio das técnicas, talentos, capacidades, execução de tarefas, realização de ações ou resolução de problemas com eficácia e destreza. Envolve a aplicação prática do conhecimento. Se manifestam na capacidade de realizar ações ou tarefas concretas.				
Você acha necessário receber algum treinamento adicional? Em caso afirmativo, quais e em que área?								

Elaborado por:

Sâmia Domingues e Dayane França

Data:

30/10/2023

Revisado por:

Paula Amorim

Data:

30/10/2023

Autorizado por:

Data:



## PROCEDIMENTO DE GESTÃO

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADOR

Setor/Área:

Recursos Humanos

Código:

PGRH-04

Versão:

01

Comentários e/ou sugestões que possam auxiliar a melhorar o desempenho do seu trabalho.


Nome do Avaliador

Assinatura do Avaliador

Elaborado por:	Data:	Revisado por:	Data:	Autorizado por:	Data:
Sâmia Domingues e Dayane França	30/10/2023	Paula Amorim	30/10/2023		
					Página 14 de 14