PORTARIA CRM-SC Nº 84/2023, DE 26 DE JUNHO DE 2023.

Institui a Política de Gestão do Desempenho com foco em Competências na estrutura administrativa do CRM-SC e revoga a Portaria CRM-SC 79/2023.

O Conselho Regional deMedicina do Estado de Santa Catarina, no uso de suas atribuições conferidas pela Lei nº 3.268, de 30 de setembro de 1957, regulamentada pelo Decreto Nº 44.045, de 19 de julho de 1958, modificada pela Lei nº 11.000, de 15 de dezembro de 2004 e legislação complementar;

Considerando o Art. 67 do Regimento Interno do Conselho Regional de Medicina do Estado de Santa Catarina;

Considerando que os Conselhos Regionais de Medicina são Autarquias Federais criadas pela Lei n. 3.268/57, dotados de autonomia administrativa;

Considerando a real necessidade de Instituir a Política de Gestão do Desempenho com foco em Competências na estrutura administrativa do CRM-SC;

Considerando o decidido pelo Corpo de Conselheiros na Sessão Plenária de 12 de junho de 2023.

RESOLVE:

Art. 1º - Instituir a Política de Gestão do Desempenho com foco em Competências na estrutura administrativa do CRM-SC, conforme o Anexo Único desta Portaria.

Art. 2º -Esta Portaria vigora a partir da data da aprovação em Sessão Plenária em 12/06/2023 e após a assinatura, revoganda a Portaria 79/2023. Publique-se na Intranet do CRM-SC.

Florianópolis, 26 de junho de 2023.

Dr. Eduardo Porto Ribeiro
Presidente

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

Anexo único da Portaria CRM-SC nº 84/2023.

POLÍTICA DE GESTÃO DO DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

APRESENTAÇÃO

Esta política estabelece parâmetros, diretrizes e procedimentos para a administração da Avaliação e Gestão do Desempenho com Foco em Competências, sendo que os temas aqui registrados deverão ser seguidos em toda a Estrutura Organizacional do CRM SC.

1. OBJETIVO PRIMÁRIO

A modernização contínua das práticas de Gestão de Pessoas no CRM SC é fator crítico para a sustentação de um modelo gerencial avançado e que permita o melhor aproveitamento das potencialidades de Gestores e Colaboradores no cumprimento de suas responsabilidades profissionais.

Promover a meritocracia, justiça na Gestão de Pessoas e maior transparência na relação do colaborador para com a Organização também são fatores de agregação de valor para os Líderes e Colaboradores, tanto para o curto, quanto para o médio e longo prazo.

A prática gerencial de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas no trabalho visa ao aprimoramento do desempenho institucional frente aos resultados da Organização por meio das pessoas, sendo este o objetivo central da Gestão por Competências.

1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Além da contribuição para o aprimoramento do desempenho institucional, a Avaliação de Desempenho com Foco em Competências deverá proporcionar:

- Identificação e entendimento das lacunas de Competências dos Colaboradores;
- Identificação da trilha de aprimoramento de Competências dos Colaboradores;
- Implantação da prática de feedback contínuo entre líderes e liderados;
- Direcionamento dos recursos de capacitação de modo embasado;
- Recrutamento, seleção, alocação e realocação de Colaboradores de forma embasada;
- Subsídio aos Gestores no amadurecimento de sua atuação como líderes;
- Desempenho adequado na função, através de alinhamento claro quanto as atividades e padrões de qualidade esperados;
- Empenho, monitoramento e gestão de Metas por meio da Cultura de Gestão de Resultados.

2. BENEFÍCIOS

Ressalta-se o modelo de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências como agregador de benefícios, tais como:

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

- Gestão de Pessoas estruturada e compartilhada;
- Promove a Cultura de Gestão de Resultados;
- Desenvolvimento dos Profissionais do CRM SC;
- Insumos para meritocracia, transparência e equilíbrio nas políticas de Recursos Humanos;
- Insumo para promover o comprometimento e a motivação dos Colaboradores;
- Tratamento justo e equitativo aos Colaboradores.

2.1. COMPETÊNCIA

Competência é um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relaciona com seu desempenho, podendo ser medida segundo padrões preestabelecidos e melhorada por meio de treinamento e desenvolvimento (PERRY, 1996).

2.1.1. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências é um processo de Gestão de Pessoas aplicado para a identificação e a gestão de perfis profissionais, de modo a proporcionar retorno satisfatório para a Organização e para sua força de trabalho, identificando pontos de excelência e oportunidades de melhoria nos indivíduos, bem como, suprindo lacunas e agregando conhecimentos.

2.1.2. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DAS DESCRIÇÕES DE FUNÇÕES

O Mapeamento é a fase de identificação, análise e seleção das Competências Técnicas e Comportamentais que compõem a avaliação de Gestores e Colaboradores, em função das Atribuições e Responsabilidades demandadas em seu respectivo Posto de Trabalho.

2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

A Avaliação de Desempenho com foco em Competências é o artefato de Gestão de Pessoas que viabiliza o registro da observação, análise, tabulação e comparação do perfil de Competências e Desempenho de determinado indivíduo em relação ao mapeado em seu Posto de Trabalho, bem como em relação as metas estipuladas.

2.2.1. AVALIADO

Avaliado é o título circunstancialmente atribuído ao Gestor e/ou Colaborador que recebe uma avaliação a partir dos critérios mapeados para a sua Descrição de Função.

A Avaliação de Desempenho com Foco em Competências abrange como avaliados todos os Gestores e Colaboradores do CRM SC com tempo de Função e Organização igual ou superior a 180 (cento e oitenta) dias, exceto Estagiários e Jovens Aprendizes.

2.2.2. AVALIADOR

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

Avaliador é o título circunstancialmente atribuído ao Gestor e/ou Colaborador que responde um questionário de avaliação sobre um avaliado, a partir dos critérios mapeados para o posto de trabalho ocupado pelo avaliado.

2.2.3. ENTES ELEGÍVEIS COMO AVALIADORES

Os entes elegíveis como avaliadores representam as possibilidades de interlocutores ativos na Avaliação de Desempenho com Foco em Competências, isto é, os respondentes que atuam como avaliadores dos questionários disponibilizados para a identificação de Competências de Gestores e Colaboradores.

São elegíveis como avaliadores os Gestores e/ou Colaboradores integrantes dos seguintes grupos inerentes à estrutura organizacional do CRM SC:

- Superior: Superior(es) hierarquicamente e imediatamente vinculado(s) ao avaliado;
- Liderado/Subordinado: Subordinado(s) hierarquicamente vinculado(s) ao avaliado*;
- Autoavaliação: Exercício crítico do avaliador em relação a si mesmo.

**Aplicado somente para perspectivas Comportamental.*

2.3. FEEDBACK

Compreende-se como Feedback a devolutiva de esclarecimentos ao Gestor e/ou Colaborador acerca dos níveis de desempenho aferidos, das competências identificadas e competências ausentes em sua avaliação, sendo este realizado pelo Superior imediato do avaliado após o término da coleta das avaliações, com vistas ao desenvolvimento do avaliado.

A Devolutiva deverá ocorrer, sem atrasos, no primeiro semestre de cada ano, será de responsabilidade dos Gestores de acompanhar e realizar as devolutivas junto à sua equipe, o feedback é indispensável para a evolução dos colaboradores e do CRM SC como um todo.

2.4. PDI - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

O Plano de Desenvolvimento Individual é um recurso de desenvolvimento humano realizado em consenso entre líder e liderado, mediante o resultado da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências. Distingue-se dos treinamentos em nível organizacional por contemplar o atendimento às demandas individuais diagnosticadas e pelo uso de recursos alternativos, como livros, filmes, jogos, dinâmicas e demais instrumentos complementares.

O PDI deverá ocorrer, sem atrasos, no primeiro semestre de cada ano, será de responsabilidade dos Gestores e Gestão de Pessoas de acompanhar e desenvolver o PDI junto à sua equipe, é um recurso também indispensável para a evolução dos colaboradores e para que o CRM SC retribua com os recursos individualizados que mostrarem a ser necessários para o aperfeiçoamento de seus colaboradores.

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

2.5. CICLO DA AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO

Compreende-se como Ciclo o período em que as perspectivas são mapeadas/atualizadas, diagnosticadas e desenvolvidas nos Gestores e Colaboradores.

O ciclo do CRM SC ocorrerá anualmente, sendo que os períodos de avaliação se darão no primeiro semestre do ano, entre os meses de abril, maio e junho. Ao término destes períodos, inicia-se nova contagem de tempo e o incremento de um novo ciclo da Gestão por Desempenho.

2.6. ALTERAÇÃO DE SUPERIOR IMEDIATO DO AVALIADO

Nos casos em que ocorrer alteração do Superior imediato do avaliado, considera-se que:

a. A avaliação deverá ser respondida pelo novo ente Superior, caso este tenha no mínimo 90 (noventa) dias de atuação como líder imediato do Gestor e/ou Colaborador;
b. Caso o atual ente Superior tenha menos do que 90 (noventa) dias como líder do avaliado e o antigo ente Superior esteja na organização, a avaliação deverá ser realizada pelo ente Superior anterior;
c. Nos casos em que o Ente Superior anterior avaliar o colaborador, o feedback deverá ser realizado pelo atual, visando o alinhamento do processo de desenvolvimento às novas exigências que recairão sobre o colaborador.
d. Caso o ente Superior anterior do colaborador não seja mais membro do quadro de pessoal do CRM SC, a avaliação deverá ser realizada pelo Gestor imediatamente superior ao atual ente Superior.

2.7. ALTERAÇÃO DE UNIDADE/SETOR/POSTO DE TRABALHO DO AVALIADO

Nos casos de alteração de Unidade, Setor e/ou Posto de Trabalho do avaliado, considera-se que:

a. O avaliado somente poderá ser submetido à Avaliação de Desempenho com Foco em Competências na nova Unidade Organizacional, Setor e/ou Posto de Trabalho após o tempo mínimo de 180 (cento e oitenta) dias no exercício profissional na nova posição;
b. O Colaborador deverá ser avaliado na Unidade/Setor/Posto de Trabalho de origem (lotação anterior), bem como, deverá ser avaliado pelo Superior imediato anterior, * caso tenha tempo inferior aos 180 (cento e oitenta) dias requeridos no exercício profissional na nova posição.

*Observação: O gestor anterior avalia o colaborador, no entanto, a responsabilidade do feedback é do novo gestor, visando o desenvolvimento das futuras ações/ comportamentos a serem desempenhados.

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

3. METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS NO CRM SC

A metodologia de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências abrange 3 (três) perspectivas de avaliação dos Gestores e Colaboradores. Cada uma delas possui diferentes formas de contribuição para o trabalho e diferentes recursos de mensuração.

3.1. PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

As Competências desta perspectiva têm a finalidade de formalizar as reações esperadas pela Organização no que tange à expressão de Comportamentos pelos Gestores e Colaboradores mediante as situações do cotidiano.

Os Princípios Organizacionais, bem como as diretrizes estratégicas, atuam como direcionadores comportamentais, sendo a base das Competências Comportamentais do CRM SC e refletindo a expectativa de conduta esperada dos Colaboradores e Gestores no exercício de suas ocupações profissionais.

Esta perspectiva utiliza indicadores associados às competências, visando a redução da subjetividade inerente à matéria, bem como, a melhor tradução do significado das competências e consistência a avaliação dos Gestores e Colaboradores.

3.1.1. CRITÉRIOS DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

Os critérios da Perspectiva Comportamental dos Colaboradores podem variar de acordo com o nível hierárquico.

As Competências Comportamentais e seus respectivos indicadores, encontram-se registrados no Inventário Comportamental que segue no apêndice da Política de Plano de Cargos Carreiras e Salários.

Uma vez que a atribuição foi definida como Requisito comportamental, esta fará parte do instrumento de avaliação como critério avaliativo, podendo ser alterada e/ou excluída desta categoria, no início de um novo ciclo da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.

3.1.1.1. ESCALA DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

A escala aplicada na perspectiva de Competências Comportamentais é denominada “Escala de Frequência”. Trata-se de uma escala com 5 (cinco) níveis de respostas, sem alternativa física central, utilizada para a Avaliação.

Neste processo os participantes respondem para cada um dos indicadores avaliados, a frequência percebida, utilizando as opções:

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

PERCENTUAL	NÍVEL	DEFINIÇÃO
0%	0	NUNCA
20%	1	RARAMENTE
40%	2	POUCAS VEZES
60%	3	COM FREQUÊNCIA
80%	4	A MAIORIA DAS VEZES
100%	5	SEMPRE

Quadro 1 - Escala Comportamental

3.1.2. PESO DAS RESPOSTAS DOS ENTES NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

Na perspectiva Comportamental, o resultado do Colaborador é computado considerando uma média ponderada e, para isso, pesos são distribuídos entre as relações participantes do processo de Avaliação.

A distribuição de pesos dos Entes, atualmente vigente para o cálculo da Avaliação de cada Competência Comportamental encontra-se no quadro abaixo:

	PERCENTUAL	PESO
Gestor Imediato	*75%*	*0,75*
Autoavaliação	*25%*	*0,25*

Quadro 2 - Peso dos entes na avaliação / Funcionário

	PERCENTUAL	PESO
Gestor Imediato	*60%*	*0,60*
Autoavaliação	*20%*	*0,20*
Subordinado	*20%*	*0,20*

Quadro 3 - Peso dos entes na avaliação / gestão

3.2. PERSPECTIVA TÉCNICA

As Competências desta perspectiva têm a finalidade de formalizar a listagem de Conhecimentos e Habilidades fundamentais para Gestores e Colaboradores, no âmbito de seu Posto de Trabalho.

Tais Competências se relacionam com o Desempenho profissional e, portanto, compõem uma das perspectivas da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.

Para a perspectiva Técnica, cada Posto de Trabalho recebe critérios específicos e vinculados ao seu conjunto de Tarefas e Responsabilidades.

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

O Mapeamento Técnico inerentes aos Postos de Trabalho ocupados pelos Colaboradores do CRM SC em suas respectivas Unidades Organizacionais foi realizado pela consultoria Leme, de implementação do PCCS e com referência nos requisitos de concurso.

3.2.1. CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO TÉCNICA

Os critérios da perspectiva Técnica podem variar de acordo com o nível hierárquico, enfoque funcional da atividade exercida do Gestor e/ou Colaborador. Tais critérios categorizam a perspectiva Técnica e formalizam as diferentes expectativas e necessidades Técnicas no contexto de cada Setor do CRM SC.

Uma vez que a atribuição foi definida como Técnica, esta fará parte do instrumento de avaliação como critério avaliativo, podendo ser alterada e/ou excluída desta categoria, no início de um novo ciclo da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.

3.2.2. ESCALA DA PERSPECTIVA TÉCNICA

A escala aplicada a avaliação de Competências Técnicas é denominada “Escala de Proficiência”, dispondo de 5 (cinco) alternativas para a classificação de nível e 1 (uma) alternativa complementar. Tem a finalidade de possibilitar a coleta da Avaliação de Competências Técnicas, disponibilizando as seguintes opções de respostas aos participantes:

NÍVEL	DEFINIÇÃO
0%	Não tem conhecimento
20%	Tem noções (sem experiência prática)
40%	Conhecimento raso (poucas vezes aplicado na prática)
60%	Aplicação, implementação, utilização: (experiência básica)
80%	Análise, Avaliação, Questiona, Propõe: (experiência intermediária)
100%	Domínio Pleno, Perito: (experiência avançada)

Quadro 3 - Escala Técnica

A opção "Não se Aplica" não tem finalidade prática na fase de Mapeamento, mas é útil na etapa de Avaliação das Competências de Gestores e Colaboradores. Ela é aplicável em situações em que uma ou mais competências não são relevantes para o momento atual, levando em consideração o seguinte:

- A interrupção da interação do avaliado com a Competência Técnica por mudança no escopo de atividades.

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

Ao utilizar a opção Não se Aplica, o avaliado estará sujeito ao conjunto de regras sinalizadas no quadro abaixo:

GRUPOS DE GESTORES E COLABORADORES		
AUTOAVALIAÇÃO	GESTOR	DESEMPENHO FINAL
NÃO SE APLICA	*NÃO SE APLICA*	*CRITÉRIO DESCONSIDERADO*
NÃO SE APLICA	*NOTA DE 0 A 4*	*PREVALECE A NOTA DO GESTOR*
NOTA DE 0 A 4	*NÃO SE APLICA*	*CRITÉRIO DESCONSIDERADO*

Quadro 4 - Opção Não se Aplica na Perspectiva Técnica

3.2.3. PESO DAS RESPOSTAS DOS ENTES NA PERSPECTIVA TÉCNICA

Na perspectiva Técnica, o resultado do Gestor e/ou Colaborador é computado utilizando-se uma média ponderada entre os entes participantes.

A distribuição de pesos dos Entes atualmente vigente para o cálculo da Avaliação de cada Competência Técnica encontra-se no quadro abaixo:

	PERCENTUAL	PESO
Gestor Imediato	*70%*	*0,70*
Autoavaliação	*30%*	*0,30*

Quadro 5 - Peso dos Entes na avaliação

3.3. PERSPECTIVA RESPONSABILIDADES/COMPLEXIDADE

A Perspectiva Responsabilidade/Complexidade formaliza a lista de atribuições estratégicas e crucialmente importantes no âmbito de cada Posto de Trabalho. Refletem prioridades funcionais, considerando as seguintes características de diferenciação das atribuições comuns (tarefas):

- ✓ Impacto dos atos;
- ✓ Grau de autonomia necessário;
- ✓ Condutas tomadas considerando uma informação obtida;
- ✓ Decisões e variáveis que envolvem a atividade;
- ✓ Nível de abstração, ou seja, a necessidade de visualizar conceitos e transformá-los em aplicação prática;
- ✓ Pressão do ambiente interno e externo;
- ✓ Independência e interdependência das atividades;
- ✓ "Mutação" da atividade, ou seja, dificuldade de definição de rotinas para novas execuções, exigindo adaptações para situação.

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

O Mapeamento de Responsabilidades inerentes aos Postos de Trabalho ocupados pelos Colaboradores do CRM SC em suas respectivas Unidades Organizacionais foi realizado pela consultoria Leme, de implementação do PCCS e com referência nos requisitos de concurso.

3.3.1. CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Os critérios da perspectiva Responsabilidades dos Colaboradores podem variar de acordo com o Posto de Trabalho ocupado, nível hierárquico e enfoque funcional da atividade exercida.

Uma vez que a atribuição foi definida como Responsabilidade, esta fará parte do instrumento de avaliação como critério avaliativo, podendo ser alterada e/ou excluída desta categoria, no início de um novo ciclo da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.

3.3.2. ESCALA DA PERSPECTIVA RESPONSABILIDADES

A escala aplicada na avaliação de Responsabilidades é fixa para todos os critérios, disponibilizando 5 (cinco) alternativas de respostas.

Trata-se de uma "Escala Qualitativa" que possibilita o apontamento da realização ou não de uma responsabilidade, indicando níveis de qualidade na execução do trabalho, mediante a disponibilização das seguintes opções:

PERCENTUAL	DEFINIÇÃO
0%	Não executou (embora fora demandado)
20%	Insuficiente (entrega ruim / abaixo dos padrões)
40%	Abaixo do esperado (muitas evidências de melhorias a serem
60%	Regular (evidências de melhorias a serem realizadas)
80%	Boa (algumas evidências de melhorias)
100%	Ótima (de acordo com o combinado)

Quadro 6 - Escala de Responsabilidades

A opção "Não se Aplica" não tem finalidade prática na fase de Mapeamento, mas é útil na etapa de Avaliação das Competências de Gestores e Colaboradores. Ela é aplicável em situações em que uma ou mais competências não são relevantes para o momento atual, levando em consideração o seguinte:

- A interrupção da interação do avaliado com a Competência Responsabilidade por mudança no escopo de atividades.

Ao utilizar a opção Não se Aplica, o avaliado estará sujeito ao conjunto de regras sinalizadas no quadro:

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

GRUPOS DE GESTORES E COLABORADORES		
AUTOAVALIAÇÃO	GESTOR	DESEMPENHO FINAL
NÃO SE APLICA	*NÃO SE APLICA*	*CRITÉRIO DESCONSIDERADO*
NÃO SE APLICA	*NOTA DE 0 A 5*	*PREVALECE A NOTA DO GESTOR*
NOTA DE 0 A 5	*NÃO SE APLICA*	*CRITÉRIO DESCONSIDERADO*

Quadro 7 - Opção Não se Aplica na Perspectiva Responsabilidades

3.3.3. PESO DAS RESPOSTAS DOS ENTES NA PERSPECTIVA RESPONSABILIDADES/ COMPLEXIDADE

Na perspectiva Responsabilidades, o resultado do Gestor e/ou Colaborador é computado utilizando-se uma média ponderada entre os entes participantes.

A atual distribuição de pesos dos Entes para o cálculo da avaliação de cada Responsabilidade encontra-se no quadro abaixo:

	PERCENTUAL	PESO
Superior Imediato	*70%*	*0,70*
Autoavaliação	*30%*	*0,30*

Quadro 8 - Peso dos Entes na Avaliação

3.4. CDC – COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO COLABORADOR

O CDC - Coeficiente de Desempenho do Colaborador retrata matematicamente o resultado percentual final do Gestor e/ou Colaborador, calculado a partir da ponderação das perspectivas da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.

O peso das perspectivas anualmente poderá variar em função do enfoque gerencial do CRM SC, definido pela Diretoria e devendo ser previamente divulgado aos Gestores e Colaboradores.

A atual distribuição de pesos das perspectivas para o cálculo do CDC encontra-se no quadro abaixo:

PERSPECTIVAS	PESO PARA O GRUPO FUNCIONAL DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS
Técnica	*20%*
Comportamental	*40%*
Responsabilidades	*40%*

Quadro 9 - Composição do CDC

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

Observação: No caso de um ciclo de avaliação não contemplar uma ou mais perspectivas os pesos serão redistribuídos entre as perspectivas que comporão o ciclo, mantendo a equivalência de importância entre elas.

3.4.1. APURAÇÃO DO CDC

O CDC é apurado anualmente pela CRM SC, sendo que a divulgação dos resultados ocorrerá sempre até o final do ciclo avaliativo, subsequente ao encerramento da coleta das avaliações.

4. APLICAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

As informações e resultados gerados pela Avaliação de Desempenho com Foco em Competências serão utilizados como subsídio para as políticas e práticas de Gestão de Pessoas que demandarem dados quantitativos e qualitativos sobre Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de Gestores e Colaboradores.

4.1. CAPACITAÇÃO/DESENVOLVIMENTO HUMANO

Todos os Gestores e Colaboradores precisarão realizar durante cada ciclo de Gestão por Competências, ao menos, 2 (duas) ações de desenvolvimento a serem registradas por meio de PDI – Plano de Desenvolvimento Individual.

Os treinamentos institucionais serão programados anualmente com base nas informações geradas pela Gestão por Competências.

Os insumos para o planejamento de turmas de capacitação pela Gerência de Relações Trabalhistas e Humanas são:

I. A existência de lacunas/*gaps* identificados entre o nível necessário para a Competência Técnica ou Comportamental no âmbito do Posto de Trabalho e o nível efetivamente apresentado pelo Colaborador;
II. Evidências de descumprimento ou cumprimento insuficiente de Responsabilidades pelos Colaboradores, apresentadas pelos respectivos Gestores imediatos;
III. Prioridades Técnicas e/ou Comportamentais identificadas pelos Gestores na etapa de PDI – Plano de Desenvolvimento Individual.

4.1.1. TREINAMENTOS PARA NOVAS COMPETÊNCIAS

A inscrição e/ou recomendação de Gestores e/ou Colaboradores em treinamentos de novas Competências estará sujeita aos seguintes critérios:

- Apresentação do pleito de inscrição do Gestor e/ou Colaborador para a Gerência de Recursos Humanos, dentro dos prazos e formulários disponibilizados para o Ciclo vigente;
- Apresentação de justificativa consistente;
- Apresentação de contrapartida que assegure benefícios concretos ao CRM SC;

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

Enquadram-se como novas Competências:

- Aquelas que não estiverem presentes no mapeamento do Posto de Trabalho;
- Aquelas provenientes de demanda legal;
- Aquelas provenientes da implementação de novos serviços ou produtos no CRM SC;
- Aquelas provenientes de reestruturação organizacional, movimentação entre as áreas, implementação de novas tecnologias e/ou novas estratégias definidas pela alta administração;

5. AFASTAMENTOS

Em casos em que o Colaborador ficar afastado por 180 (cento e oitenta) dias ou mais, durante o ciclo de avaliação, independente do motivo, este não será submetido ao processo de avaliação.

Conforme título 11 Disposições Gerais da política do PCCS, o funcionário que ficar afastado de suas atividades por 6 meses ou mais e não realizar as avaliações de desempenho, em ambos os casos por qualquer motivo que seja, não será elegível para evolução por mérito na janela subsequente de reajuste.

Em casos em que o Colaborador estiver afastado durante o período de coleta das Avaliações, a avaliação realizada pelos demais avaliadores irá compor a nota do avaliado em sua totalidade.

6. RECURSOS DA AVALIAÇÃO

Em caso de discordância por parte do avaliado com relação a sua avaliação, este poderá utilizar o Recurso da Avaliação, solicitando a revisão dos resultados mediante argumentações consistentes. As regras deste processo são:

- O Colaborador poderá enviar requerimento com justificativa em até 15 dias após o recebimento do resultado da avaliação.
- Em primeira e única instância, o Comitê Gestor de Avaliação de Desempenho faz a análise e o deferimento, ou não, sobre o pleito;
- Em caso de deferimento, o comitê deve acionar a Diretoria que analisará o requerimento e fará a devolutiva para o funcionário, e caso pertinente ao gestor.

7. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

A Gestão de Recursos Humanos é responsável por:

- Manter os colaboradores informados formalmente sobre as progressões, promoções, enquadramentos e transferências efetuadas;
- Aprovar as solicitações de méritos, promoções, transferências, alterações e criações de novos Cargos/Funções;
- Aprovar as propostas de revisão da Política de Administração do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, de acordo com as necessidades estratégicas da CRM SC, as tendências do mercado e legislação pertinente;

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

- Aferir continuamente a aplicação da Política de Administração de Plano de Cargos, Carreiras e Salários da CRM SC em todos os níveis, envolvendo as áreas impactadas, para as providências que se fizerem necessárias;
- Validar as descrições dos Cargos/Funções atualizadas;
- Estabelecer cronograma de realização das avaliações e acompanhar a realização das mesmas;
- Agendar feedbacks de devolutiva das avaliações, e acompanhar a realização das mesmas.

Os Gestores do CRM SC, em todos os níveis, são responsáveis por:

- Manter as descrições dos Cargos/Funções atualizadas;
- Solicitar a criação de novos Cargos/Funções somente depois da elaboração do Descritivo de Cargo/Função, contendo as atribuições aplicáveis ao novo Cargo/Função;
- Analisar e dar parecer sobre o enquadramento dos colaboradores de sua área nos respectivos Cargos/Funções e níveis salariais nos formulários adequados, quando convocado;
- Registrar, por meio de sistema, as solicitações de mérito, promoções e transferências para aprovação da Diretoria, visando a elaboração do orçamento do ano seguinte;
- Validar as solicitações de mérito, promoções e transferências com seu respectivo Diretor, registrando a solicitação de alteração salarial em sistema específico;
- Manter os colaboradores sob sua responsabilidade informados sobre quaisquer alterações na administração de Cargos e Salários e respectivos enquadramentos funcionais e salariais, naquilo que lhes afete, em conformidade com as regras desta política;
- Realizar os feedbacks aos membros da equipe junto ao Gestor de Pessoas

Os colaboradores efetivos do CRM SC, em todos os níveis, são responsáveis por:

- Prestar informações relativas às Competências Técnicas, Comportamentais, Responsabilidades e Postos de Trabalho de sua Unidade Organizacional;
- Responder as avaliações de Competências disponibilizadas em cada Ciclo;
- Participar do feedback com Foco em Competências juntamente com seu superior imediato;
- Elaborar os seus PDI's, dentro dos prazos estabelecidos;
- Participar das ações de Desenvolvimento Humano e Organizacional disponibilizadas pela Organização;
- Cumprir e fazer cumprir a Política de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências no CRM SC.

O Comitê Gestor de Avaliação de Desempenho, é responsável por:

- Analisar os recursos quanto a discordância dos resultados da avaliação;

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

- Acompanhar e garantir a realização das avaliações pelos responsáveis em tempo hábil para apuração e aplicação dos devidos reajustes;
- Zelar pela manutenção das carreiras aprovadas no Plano, promovendo os ajustes necessários;
- Acompanhar e garantir a realização das avaliações pelos responsáveis em tempo hábil para apuração e aplicação dos devidos reajustes.

-

8. DISPOSIÇÕES GERAIS

As variáveis abaixo registradas oficializam a inserção da Gestão por Competências na realidade organizacional do CRM SC, estabelecendo conexões e esclarecimentos, conforme segue:

- Caso 1 (um) ou mais Entes previstos no item 4.3.3 desta política e indicados como avaliadores no Ciclo vigente *não respondam a avaliação,* será considerado, para a finalidade de identificação do CDC, o peso ponderado somente das avaliações respondidas;
- Em caso do funcionário, elegível, não responder a avaliação (incluindo gestor), caberá a política de consequência sendo um abatimento de 5 pontos percentis em seu CDC final;
- Após a finalização da coleta da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências, a Gerência de Pessoas terá até 15 (quinze) dias para disponibilizar os relatórios individuais para o processo de devolutiva (feedback) e elaboração do PDI – Plano de Desenvolvimento Individual;
- Esta Política de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências poderá ser revista periodicamente a cada 2 (dois) anos.

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

LISTA DE SIGLAS

ADC - Avaliação de Desempenho com Foco em Competências
CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
EAD - Ensino à distância
NCF - Nível de Competência da Função
NCCf - Nível de Competência do Colaborador na Função
NCCo – Nível de Competência do Colaborador na Organização
CCC - Coeficiente do Colaborador na Perspectiva Comportamental
CCT - Coeficiente do Colaborador na Perspectiva Técnica
CCR - Coeficiente do Colaborador na Perspectiva Responsabilidades
CDC - Coeficiente de Desempenho do Colaborador
PDI - Plano de Desenvolvimento Individual
GAP - Lacuna; Parte ausente
N/A - Não se Aplica

LISTA DE SINÔNIMOS

Desempenho: Performance; Entrega
Diagnóstico: Avaliação
Ente: Participante; Relação hierárquica participante
Função: Posto de Trabalho
Gestor Imediato: Superior Imediato; Líder Imediato; Chefe Imediato
Perspectiva: Dimensão; Fração; Parte
Feedback: Devolutiva
Período Avaliativo: ano de avaliação do ciclo;

DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS:

Competências Técnicas Cognitivas:

Gestão do Conhecimento:
Consiste no conjunto de atividades desenvolvidas para utilizar, compartilhar, desenvolver, formalizar e administrar os conhecimentos que a Organização e os indivíduos possuem.

Gestão de Contratos: A Gestão de Contrato é o acompanhamento de sua existência do início ao fim. É um cuidado passo a passo desde a sua criação, passando pela execução até chegar ao seu encerramento ou a uma renovação. Não se trata apenas do aspecto físico do controle. Trata-se de conferir e registrar a correta execução de cada obrigação descrita no contrato. A necessidade de uma comunicação transparente e constante entre os vários

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

departamentos envolvidos, inclusive com os setores financeiro e jurídico. A disponibilidade de informações atualizadas e completas facilita tomadas de decisões acertadas mais rapidamente, evitando possíveis multas, além de outros prejuízos.

Gestão de Conflitos: Capacidade de administrar interesses e comportamentos conflitivos, entre indivíduos, equipes ou áreas/unidades, gerando resultados satisfatórios para a Organização. Gerir conflito não se trata de evitá-lo ou suprimi-lo, e sim, aproveitar a força de transformação que pode ser gerada a partir dele.

Gestão da Informação: Consiste na busca, identificação, classificação, armazenamento e disseminação de informações. O objetivo da Gestão da informação é fazer com que as informações estejam disponíveis para as pessoas que necessitam delas para tomar decisões.

Gestão da Mudança: A Gestão da Mudança é o processo gerencial que visa antecipar e administrar o impacto das mudanças sobre as pessoas e sobre a estrutura organizacional, interpretando continuamente a realidade que o cerca e difundindo novos valores e significados.

Gestão de Pessoas: A Gestão de Pessoas é um conceito empregado nas estratégias que objetivam atrair, reter, potencializar e administrar o capital humano, formando profissionais mais bem qualificados, motivados e engajados para desempenhar as suas funções.

Gestão de Processos: Gerir processos visa administrar atividades relacionadas entre si e indicadores para atingir um conjunto de objetivos pré-definidos, num certo prazo, com certo custo e qualidade, por meio da mobilização otimizada de recursos técnicos e humanos.

Gestão de Projetos: A Gestão de Projetos é o processo gerencial que visa administrar, coordenar e liderar um ou mais projetos, aplicando técnicas, métodos e tecnologia para garantir os resultados esperados.

Gestão de Resultados: A gestão orientada para resultados é um modelo de administração focada no empenho para a construção, monitoramento e finalização das metas/indicadores. Definir e traçar objetivos, desenvolvendo estratégias para atingir os resultados esperados.

Gestão de Riscos: É a capacidade de gerenciar os riscos, "evitar perdas, diminuir a frequência ou severidade de perdas", entendendo-se 'frequência de perdas' como a quantidade de vezes que a perda ocorre, enquanto a severidade seria o custo do prejuízo decorrente das perdas.

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

Negociação: Ação relacional em que as partes se movem das suas posições iniciais diferentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido, promovendo a satisfação dos envolvidos na negociação.

Gestão Orçamentária: "É a aplicação do conhecimento referente a importância do gerenciamento orçamentário da sua área, desde a elaboração do Plano Orçamentário anual, simulações de cenários, acompanhamento/ monitoramento, assegurando o cumprimento do orçamento aprovado. Realização das análises dos resultados, desenvolvendo e gerindo as previsões futuras para adequar os objetivos de sua área ao da organização."

Gestão de Documentos: É o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos produzidos e recebidos, independentemente do suporte em que a informação encontra-se registrada.

Gestão de Indicadores: É a tarefa de monitorar dados diretamente relacionados às atividades operacionais que demonstrem os resultados do setor. É a ação constante de gestão e revisão dos indicadores definidos para o seu setor.

Gestão de Prazos: Consiste na aplicação de um conjunto de técnicas para que haja o aumento gradual no cumprimento correto das entregas, com pontualidade e sem perdas de qualidade.

Gestão Contábil: A gestão contábil se qualifica a partir do cumprimento de obrigações e prazos, verificação e análise de despesas, receitas, investimentos, lucros ou prejuízos, auxiliando nas decisões de crédito, retração ou ampliação do negócio, visando redução de custos e de burocracia e aumento de produtividade, auxiliando na tomada de decisões mais assertivas e estratégicas em todos os setores.

Gestão de Custos: Consiste no conhecimento de todos os gastos e investimentos necessários para que a organização realize suas atividades e produza. Sendo especialmente necessária para o Planejamento Estratégico e Orçamento Anual.

Planejamento Estratégico: Conhecimento e aplicação de planejar estrategicamente, significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou empresa de acordo com sua missão, visão e valores. É um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência com o contexto.

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

Competências Não Cognitivas:

Administração de Pessoal: A administração de pessoal é uma área que fica responsável por grande parte da gestão do quadro de colaboradores. Ela é centralizada em questões burocráticas, como a admissão de funcionários, controle de ponto, férias, pagamento, entre outros. Em resumo é a função que preza pela garantia e cumprimento de direitos e deveres trabalhistas.

Capacidade e Síntese: Capacidade que envolve habilitações fundamentais de pensamento, como: conhecimento, compreensão e resumo. Trata-se da condensação, seleção e identificação de aspectos essenciais e aspectos acessórios da informação, rentabilizando dessa forma também o fator tempo. Abrange: Extrair o essencial dos documentos escritos; reter as ideias-chave da comunicação oral; organizar ideias através de um plano e apresentar a informação oral e escrita de forma resumida.

Capacidade de Análise: Capacidade que diz respeito às habilidades individuais de analisar dados, nem sempre diretamente relacionados entre si e, a partir desta análise produzir informações de valor ou conhecimento. Tem relação direta com o viés de examinar para apreciar e/ou censurar. Sua atuação está relacionada com a ação crítica sobre coisas ou fatos reais. Tem vínculo com uma lógica crítica particular, normalmente fundamentada em conceitos universais ou convenções sociais.

Capacidade de Articulação: Capacidade de articular interesses no relacionamento interpessoal, considerando a hierarquia como fator envolvido, mas não determinante. Tem relação com a habilidade de relacionar interesses em prol do alcance de um objetivo.

Capacidade de Exposição Oral: Trata-se da habilidade individual de exposição em público, utilizando-se de saberes linguísticos e sociais, mantendo aspectos de segurança e autenticidade com o conhecimento dado ou informação transmitida, evitando ou reduzindo os impactos de reações advindas de ansiedade e/ou nervosismo.

Capacidade de Trabalhar Sob Pressão: Capacidade de desenvolver tarefas e responsabilidades com desenvoltura, sob pressão e/ou stress elevado, motivado por fatores internos, externos e prazos, preservando o atendimento aos padrões de qualidade e quantidade dos trabalhos estabelecidos.

Concentração: Capacidade que atua no bloqueio do impacto de sinais irrelevantes para a atividade executada e possibilita focar na tarefa, direcionando os pensamentos para o plano de ação. Os componentes que formam o conceito de concentração podem ser assim resumidos: sensibilização, foco seletivo, manutenção do foco, consciência da situação e harmonia da excitação emocional.

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.

Didática: É a técnica de ensinar, dirigir e orientar a aprendizagem. Sintetizando, ela funciona como um elemento transformador da teoria em prática.

Habilidade com Números: Capacidade de obter bom desempenho ao lidar com números, bem como realizar operações matemáticas com rapidez e exatidão, seja na aplicação de cálculos mentais ou na imersão de estudos aplicados e específicos, cuja natureza numérica e matemática esteja presente.

Leitura de Cenários: Capacidade de visualizar fatores internos e externos que a empresa tenha governança ou não (swot) e identificar como estes fatores podem afetar a empresa positiva ou negativamente, propondo ações cabíveis de aproveitamento das oportunidades ou de solução das debilidades.

Poder de Persuasão: Capacidade de convencer o receptor de que a ideia, conceito e/ou informação dele é menos plausível que a do emissor, quanto a um cenário / situação / decisão a ser tomada/ feita / realizada. Trata-se também da capacidade de fazer com que um terceiro realize o que um agente de influência quer, de modo espontâneo, convincente e justificado.

Raciocínio Abstrato: Capacidade de fazer conexões utilizando-se de padrões que estejam fora de uma cadeia tradicionalmente racional, resultando na criação de produtos/serviços ou resolução de problemas ou conflitos por meio da aplicação de soluções diferentes, com visões diferentes de conceitos, ou dos padrões existentes ou mesmo rompendo ou criando novos conceitos ou paradigmas.

Raciocínio Lógico: Capacidade de raciocinar de maneira sistematizada, apoiando-se em dados como um ponto de partida para a resolução do problema/evento. Trata-se também, da capacidade de explorar possibilidades e experimentar hipóteses, desde que estejam embasadas em fatores técnicos e princípios metodológicos e apoiadas em dados. Obs.: Em suma, se a conclusão decorre dos dados, o raciocínio é dito lógico.

Documento assinado digitalmente de acordo com a ICP-Brasil, MP 2.200-2/2001, no sistema certificado SBIS nº 081, por EDUARDO PORTO RIBEIRO, às <16:15 UTC-3 de 28/06/2023>.