

# PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

---



Brasília – Fevereiro/2020

## **PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO INSTITUTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL – IGESDF**

### **1. INTRODUÇÃO**

O Programa de Gestão de Desempenho é uma ferramenta por meio da qual direciona-se o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais a fim de potencializar a performance individual e corporativa, bem como promover o desenvolvimento dos colaboradores e apoiar as decisões que afetam sua carreira.

### **2. APLICABILIDADE**

Este plano se aplica ao âmbito de atuação do IGESDF.

### **3. DEFINIÇÕES**

As definições e terminologia adotada no Programa de Gestão de Desempenho do IGESDF estão descritas no Anexo I.

### **4. OBJETO**

Este programa estabelece as diretrizes gerais de Gestão de Desempenho adotadas pelo Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito Federal – IGESDF, considerando dois eixos de avaliação de desempenho: o de competências, direcionado para comportamento, atitudes e alinhamento aos valores corporativos, e o de resultados, direcionado para resultados e metas.

### **5. DIRETRIZES GERAIS DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

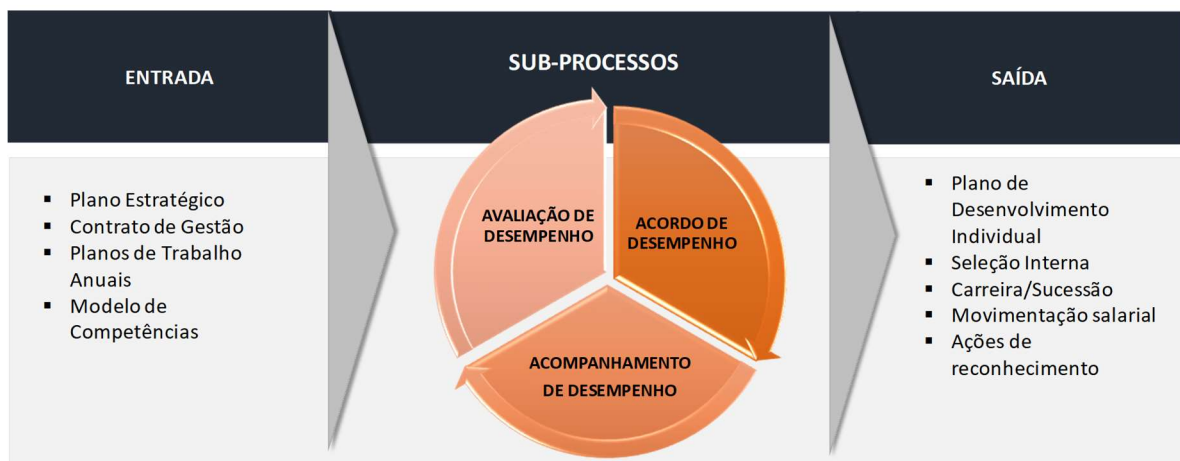
5.1.1 O Programa de Gestão de Desempenho objetiva avaliar o desempenho frente às competências de negócio, com foco em desenvolvimento.

5.1.2 A Gestão do Desempenho é um processo avaliativo por meio do qual é possível diferenciar os comportamentos expressos frente à expectativa de desempenho do IGESDF, viabilizando a identificação de gaps que servem como base para a construção do PDI – Plano de Desenvolvimento Individual.

## Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito

5.1.3 O Programa de Gestão é o principal instrumento de gestão de carreira dos colaboradores, suportando o gerenciamento das competências individuais e das decisões que afetam as suas movimentações de carreira. Além disso, permite a construção do vínculo entre gestor e colaborador por meio do *feedback* estruturado.

5.1.4 O referido programa constitui um processo de alinhamento entre pessoas, competências e desempenho, visando o alcance dos objetivos e metas do IGESDF, do qual fazem parte insumos, tais como o Plano Estratégico do Instituto, o Contrato de Gestão e o Modelo de Competências de Negócio, produtos finais, a exemplo dos programas de desenvolvimento de competências e ações de reconhecimento profissional.



5.1.5 Dentre os resultados e impactos da Gestão de Desempenho, destacam-se:

- ✓ Direcionamento para o desenvolvimento profissional das competências que potencializam resultados superiores.
- ✓ Integração dos resultados com os subsistemas de Recursos Humanos, na busca de sinergia e coerência com as diretrizes organizacionais.
- ✓ Conhecimento das expectativas do IGESDF em relação às competências e resultados dos seus colaboradores.
- ✓ Desenvolvimento de cultura de *feedback* voltada ao aprimoramento profissional.

## Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito

### 6. ESTRUTURA DO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

O referido programa foi elaborado a partir de dois modelos:

#### 6.1 Modelo de Gestão por Competências

Representa o conjunto de características comportamentais diretamente relacionadas à obtenção de resultados superiores, o que conferirá ao IGESDF vantagens competitivas, diferenciadoras de desempenho. Suas premissas englobam:

- ✓ Relação direta com o Plano Estratégico, com o Contrato de Gestão e com o Plano de Trabalho Anual.
- ✓ Comportamentos observáveis para cada competência.
- ✓ Modelo conciso e válido para predizer o êxito no desempenho de uma função, atrelada aos documentos da estratégia do Instituto.

O modelo contempla competências transversais e competências de gestão, mapeadas em grupos focais com os colaboradores e gestores do sendo elas:

- I. Competências Transversais: aquelas que permeiam todas as áreas, atribuídas para todos os colaboradores do Instituto, do menor ao maior nível de cargo.
  - a. **MOBILIZAÇÃO PARA RESULTADOS**: Busca soluções para alcançar resultados de excelência, prezando pelas diretrizes do IGESDF.
  - b. **DISPOSIÇÃO PARA SERVIR**: Coloca-se à disposição para acolher e ajudar ao próximo de forma humanizada, respeitosa e compreensiva.
  - c. **RESOLUTIVIDADE**: Resolve de maneira ágil diferentes situações que possam impactar o atendimento de excelência ao paciente.
  - d. **TRABALHO EM EQUIPE**: Atua de forma participativa, colaborativa e construtiva, compartilhando conhecimentos e informações, e busca continuamente atualização profissional.
  - e. **ESPÍRITO DE CORPO**: Disponibiliza-se para fazer além de suas responsabilidades, em prol de um único objetivo - atendimento de excelência para o paciente.
  - f. **COMUNICAÇÃO**: Transmite informações e ideias relevantes de maneira que as partes compreendam a mensagem, estabelecendo um diálogo aberto e com disposição para escutar.

## Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito

- II. Competências de Gestão: São aquelas voltadas para os gestores do Instituto, independente da área de atuação. Ao desempenhá-las, os gestores estarão mais alinhados às diretrizes estratégicas.
- a. FOMENTADOR DE VALORES: Incorporar, exercitar, disseminar e incentivar os valores da organização, assegurando sua prática efetiva em todas as atitudes, habilidades, comportamentos e interação do líder com pessoas equipes de forma a influenciar e sustentar o alinhamento cultural.
  - b. EMPREENDEDOR DE MUDANÇAS: Ter e provocar a vontade e a determinação pela transformação, ao analisar tendências, quebrar paradigmas, disseminar uma visão integrada dos processos, para tomar decisões inovadoras, envolvendo pessoas, conhecimentos e ideias, planejar soluções perenes e projetar a organização para ser sustentável.
  - c. ESTIMULADOR DA MATURIDADE: Buscar continuamente o autoconhecimento, servir de modelo e desenvolver a competência emocional dos indivíduos e equipes, para sustentar uma performance equilibrada.
  - d. COMUNICADOR EFETIVO: Ter a capacidade de ouvir, compreender, interagir e transmitir informações de forma clara, objetiva e respeitosa, discernindo o melhor momento e garantindo o entendimento coerente das informações.
  - e. MOBILIZADOR: Ter a capacidade de despertar o desejo de fazer, agregar, desenvolver, criar, transformar, mobilizando e gerenciando recursos, de forma a alcançar resultados efetivos para a organização.
  - f. PROMOTOR DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: Estimular interações verdadeiras ao promover vínculos afetivos, o saber ouvir, a auto abertura e a capacidade para lidar empaticamente com as diferenças, sentimentos e emoções no contexto organizacional.
  - g. GESTOR DE PESSOAS E EQUIPES: Identificar, atrair e reter o potencial humano, promovendo sinergia entre as pessoas e as equipes, estimulando a motivação, o comprometimento e a melhoria do desempenho, desenvolvendo competências que atendam ao crescimento individual e de equipes, alinhados à missão, visão e valores da organização.
  - h. GESTOR DE PROJETOS E PROCESSOS: Planejar, implementar, monitorar e ajustar os projetos e processos tornando-os ágeis, integrados e sustentáveis assegurando que a visão sistêmica e compartilhada dos mesmos seja disseminada e focada na melhoria contínua, tornando o IGESDF mais efetiva.

## Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito

- i. **GESTOR DE RESULTADOS:** Estabelecer e gerenciar os indicadores de resultados alinhados com o planejamento estratégico, por meio de estudos e análises comparativas a fim de identificar oportunidades, atingir os objetivos e metas pactuadas, superando as expectativas dos clientes para o crescimento, a sustentabilidade e a perenidade da instituição.
- j. **GESTOR DA AGILIDADE ORGANIZACIONAL:** Ser capaz de prever e responder de forma ágil aos impactos causados pela descontinuidade administrativa promovendo a contínua reinvenção organizacional com base no plano estratégico e a adequação da governança para garantir a efetividade e a perenidade.
- k. **FORTALECEDOR DO MODELO DE GESTÃO:** Planejar, implementar, monitorar e ajustar os projetos e processos tornando-os ágeis, integrados e sustentáveis assegurando que a visão sistêmica e compartilhada dos processos seja disseminada e focada na melhoria contínua, tornando a organização mais efetiva.
- l. **GESTOR ESTRATEGISTA:** Manter uma relação estreita junto aos públicos de interesse e zelar pela imagem institucional, promovendo sólidas e recíprocas articulações políticas, financeiras, sociais e estruturais, construindo estratégias que assegurem a sustentabilidade da organização e de seu Modelo de Gestão, vigiando e atuando de acordo com os fatores críticos de sucesso.

As competências definidas pelo IGESDF foram desdobradas em níveis de complexidade para cada grupo de cargo, conforme avaliação das responsabilidades de cada cargo.

Este agrupamento tem por finalidade apresentar as expectativas de desempenho das competências para cada grupo de cargo, o que significa que a exigência de desempenho será diferente para cada grupo.

<b>CARGOS</b>	<b>NÍVEL DE COMPLEXIDADE</b>
<b>Operacionais</b>	NC1
<b>Técnicos</b>	NC2
<b>Táticos</b>	NC3
<b>Gestão/Especialistas</b>	NC4
<b>Direção</b>	NC5

## Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito

O modelo de Gestão por Competências do IGESDF gera alguns impactos e benefícios tanto para o Instituto quanto para os colaboradores. São eles:

- ✓ Alinhamento com os objetivos organizacionais;
- ✓ Objetividade e clareza nos processos e projetos de Gestão de Pessoas;
- ✓ Maior adesão aos perfis dos cargos e ao Instituto;
- ✓ Maior profundidade e melhora do desempenho individual e grupal;
- ✓ Direcionamento e otimização de custos de desenvolvimento.

### 6.2 Modelo de Gestão por Resultados

É uma forma de administrar a performance que visa priorizar os resultados em todas as ações de todos profissionais que atuam no Instituto, objetivando a elevação do desempenho organizacional, alinhado às estratégias corporativas.

Ao implantar a Gestão por Resultados, o Instituto entende que:

- ✓ Os resultados são a referência-chave para todo o processo de sua gestão;
- ✓ Todos são responsáveis pelos resultados obtidos e não obtidos;
- ✓ Todas as unidades de negócio devem ser integradas e caminharem juntas para os mesmos resultados, cada uma contribuindo com as suas atribuições.

A gestão por resultados consiste na realização das seguintes etapas:

- a. Revisão dos objetivos organizacionais: os gestores devem ter uma visão clara dos objetivos macros, conhecer o Plano Estratégico, o Contrato de Gestão e o Plano de Trabalho Anual do Instituto.
- b. Definição das metas dos colaboradores: gestores e seus liderados devem se reunir para firmar acordos sobre as metas e os resultados esperados com seu trabalho.
- c. Monitoramento do Processo: uma vez durante o ciclo avaliativo, gestores e liderados devem se reunir para verificar se as metas estão sendo alcançadas.
- d. Avaliação de Desempenho: ao final do ciclo avaliativo, o desempenho do colaborador é avaliado, conforme atingimento ou não das suas metas.

## 7. SISTEMÁTICA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

### 7.1 Etapas da Gestão de Desempenho

A Gestão de Desempenho compreende as seguintes etapas, abaixo descritas.

✓ Acordo de Desempenho: tem por objetivo estabelecer as metas individuais e alinhar as competências necessárias para o seu alcance, considerando os objetivos estratégicos e respectivos indicadores, as metas do Contrato de Gestão, os Planos Anuais de Trabalho, as responsabilidades do colaborador, e o Modelo de Competências do IGESDF.

Para que haja alinhamento com os direcionadores estratégicos do Instituto, as metas serão estabelecidas conforme o fluxo abaixo, lembrando que a validação das metas é responsabilidade do gestor imediato.



O referido acordo de desempenho envolve a responsabilidade compartilhada, de forma que, para o gestor imediato do avaliado, cabe estabelecer e validar metas que agreguem valor aos objetivos estratégicos e táticos e representem desafios de desenvolvimento profissional; disponibilizar recursos e condições para obtenção dos resultados e favorecer capacitação, sempre que necessário.

No caso do colaborador, cabe propor metas individuais, buscar esforços e propor capacitação que o apoie no atingimento das metas individuais.

✓ Acompanhamento do Desempenho: tem por objetivo garantir o atingimento das metas e os comportamentos esperados, por meio de reunião de Ponto de Controle, no meio do ciclo, a fim de monitorar o desempenho do colaborador e identificar a necessidade de ajustes dos acordos realizados, quando necessário. Envolve *feedback* e orientações quanto às entregas estabelecidas no Acordo de Desempenho.



## Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito

✓ Avaliação de Desempenho: tem por objetivo mensurar o atingimento das metas e a aderência aos comportamentos esperados pelo IGESDF, por meio de sistemática própria.

A responsabilidade pela avaliação é compartilhada entre gestor e colaborador avaliado. Nesse sentido, cabe ao gestor direto avaliar as facilidades/dificuldades para o alcance das metas e revisá-las caso seja necessário; orientar o colaborador e fornecer *feedback* sobre a sua performance, revisar as condições de trabalho ou recursos necessários e revisar as ações de capacitação.

Ao colaborador, por sua vez, compete analisar e apresentar as facilidades/ dificuldades para o alcance das metas, revisar as capacitações necessárias ao alcance das metas, propor ações corretivas para atingimento/ajuste das metas, se necessário.

### 7.2 Dimensões de Avaliadores

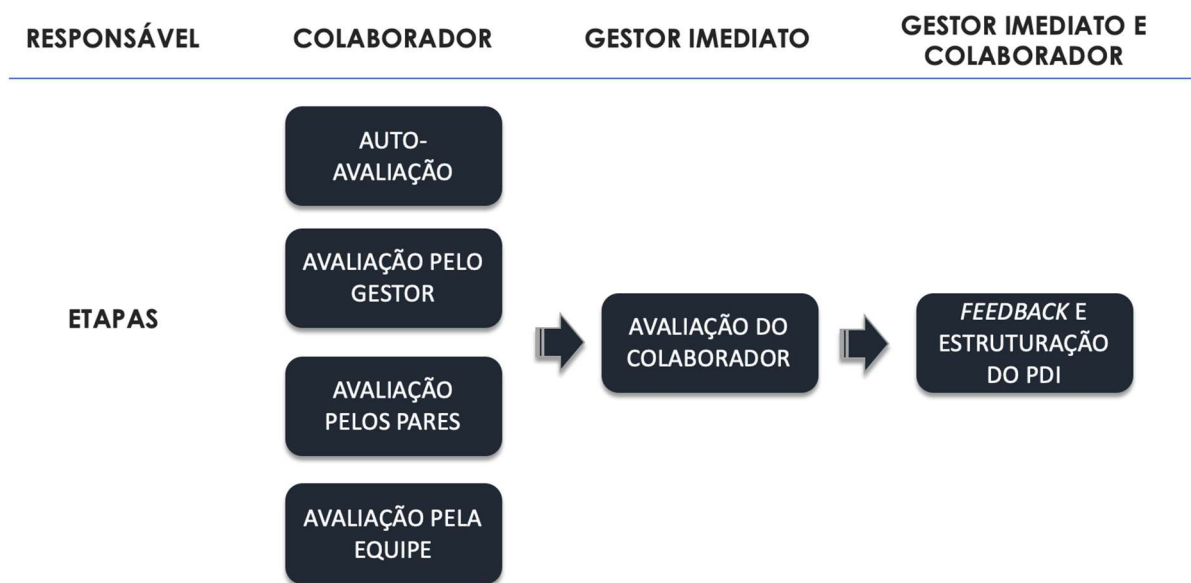
A Avaliação de Desempenho comporta múltiplos avaliadores no processo. Colaboradores e gestores serão avaliados por algumas dimensões de interface com outros colaboradores do IGESDF, objetivando ampliar a rede de avaliadores e captar as percepções por outros meios que não somente o gestor e o próprio avaliador, no caso da auto-avaliação. São eles:

- ✓ **AUTO-AVALIAÇÃO**: Constitui na análise do próprio desempenho, identificando realizações conforme as competências esperadas, bem como possíveis necessidades de desenvolvimento profissional.
- ✓ **GESTOR IMEDIATO**: Constitui na análise do desempenho do subordinado direto, identificando realizações conforme as competências esperadas, bem como possíveis necessidades de desenvolvimento profissional.
- ✓ **PARES**: Constitui na análise do desempenho do colaborador pelo ponto de vista dos seus pares dentro do Instituto, ou seja, colaboradores que possuem o mesmo nível de cargo e responsabilidades que o avaliado. Poderão ser indicados pelo colaborador entre 3 a 5 pares, e o seu gestor imediato validará essas indicações.

## Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito

- ✓ **EQUIPE:** Constitui na análise do desempenho do colaborador pelo ponto de vista da equipe. Poderão ser indicados pelo colaborador entre 3 a 5 subordinados, e o seu gestor imediato validará essas indicações.

A implantação do Programa de Gestão do Desempenho do IGESDF será realizada em ciclos, até que se chegue no modelo completo, conforme abaixo:



### 7.3 Feedback

O Registro de *Feedback* é de suma importância para que o avaliado entenda o resultado da avaliação. Portanto, cabe ao avaliador a responsabilidade pelo registro dos fatos, com exemplos de situações reais que retratem a nota atribuída.

Mediante a avaliação concluída, o avaliador realizará uma reunião presencial com o avaliado, seja ele colaborador ou gestor, para dar o *feedback* dos resultados obtidos na avaliação. Em ambos os casos, apenas o avaliado (colaborador ou gestor) e o gestor imediato (avaliador) a este cargo estarão presentes na reunião.

## Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito

### 7.4 Escala de Avaliação

Para a pontuação das competências avaliadas, deverá ser utilizada a seguinte escala:

Escala	Conceito	Descrição
1	Não atende (NA)	O profissional <b>não atende</b> a competência requerida.
2	Atende parcialmente (AP)	O profissional atende <b>parcialmente</b> a competência requerida, <b>oscilando no desempenho</b> e estando <b>em processo de desenvolvimento</b>
3	Atende (A)	O profissional demonstra <b>pleno atendimento</b> da competência
4	Supera (S)	<b>Apresenta</b> o comportamento <b>além do esperado</b> para seu nível de complexidade

Nos casos de avaliação nos pontos “1 – Não Atende” e “4 – Supera”, é obrigatório o registro de justificativa.

### 7.5 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL – PDI

É o produto final da Avaliação de Desempenho, por meio do qual os avaliados terão os seus direcionamentos de desenvolvimento da sua carreira no IGESDF.

Após a reunião de avaliação entre o gestor e o avaliado, ambos desenharão em conjunto o plano de desenvolvimento, baseando-se nas sugestões de ações para as competências ou atribuições que necessitam de desenvolvimento, definindo prazos e pontos de controle para cada ação.

O Núcleo de Desempenho e Carreira é responsável pela tabulação das ações e elaboração do mapa de desenvolvimento dos colaboradores.

## 8. IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

8.1 A periodicidade da Avaliação de Desempenho será semestral, conforme agenda definida pela Superintendência de Pessoas.

8.2 A implantação do Programa de Gestão de Desempenho do IGESDF se dará por fases, a fim de desenvolver a cultura de gestão de performance profissional e organizacional em um padrão de excelência, de forma que todos os colaboradores e gestores compreendam seu papel no atingimento dos objetivos do Instituto.

## Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito

O primeiro ciclo avaliativo do IGESDF adotará apenas a avaliação de competências. Em momentos posteriores, serão avaliadas, além das competências, os resultados e metas para os colaboradores elegíveis, conforme mostra o esquema a seguir.

AVALIADO	PILAR	AVALIADORES	PESO
GESTOR	Competências	Autoavaliação →	10%
		Gestor Imediato →	90%
COLABORADOR	Competências	Autoavaliação →	10%
		Gestor Imediato →	90%

8.3 Em caso de afastamento, por licença médica ou qualquer outra prevista em lei, a regra define que:

<b>Licenças e afastamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O colaborador será avaliado pelos meses em que esteve ativo no ciclo avaliativo.</li> <li>A etapa <i>Feedback</i> deverá ocorrer quando do retorno do colaborador ao trabalho.</li> <li>Caso o colaborador esteja ausente por período igual ou superior ao ciclo avaliativo, a avaliação não será realizada.</li> </ul>
<b>Movimentação Interna</b>	O colaborador com histórico de movimentação interna durante o ciclo avaliativo será avaliado pelo gestor com o qual tenha trabalhado por maior período de tempo.

## 9. RESULTADOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO

O Programa de Gestão de Desempenho do IGESDF suporta a tomada de decisão sobre pessoas e possibilita integrar os subsistemas de Gestão de Pessoas.

Após a finalização de todo o ciclo avaliativo, os resultados serão consolidados na metodologia da matriz 9Box (Nine Box), que é um mapa de apoio à gestão do potencial profissional dos colaboradores, considerando os dois eixos avaliados, Competências e Resultados, conforme ilustrado abaixo:



Conforme o resultado atingido nos eixos Competências x Resultados, os colaboradores serão encaixados em um dos 9 boxes da matriz. Cada box tem sugestão de ações e direcionamentos que podem ser tomados pela entidade, avaliando-se caso a caso.

Os resultados Programa de Gestão de Desempenho do IGESDF permitem, dessa forma, aprimorar os processos de Recrutamento e Seleção, viabilizando insumos às seleções internas; Treinamento e Desenvolvimento, fornecendo capacitações para lacunas dos colaboradores e gestores identificadas no ciclo avaliativo; Remuneração, permitindo o reconhecimento financeiro a todos os colaboradores elegíveis em política específica, em razão de performance superior, e Programas de Sucessão, identificando colaboradores com alto potencial para assumir desafios futuros.

## Instituto de Gestão Estratégica de Saúde do Distrito

### ANEXO I – GLOSSÁRIO

**I. Competência:** É a combinação entre os conhecimentos, as experiências, as habilidades, as atitudes e os valores, aliados à predisposição para a ação, expressas pelo desempenho profissional.

**II. Desempenho:** É o conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas previamente definidos.

**III. Feedback:** Momento em gestor e colaborador se reúnem para exercitar confiança e transparência e, por meio de fatos e dados, ajudar o avaliado a reconhecer seus pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento.

**IV. Resultados:** É o conjunto de entregas realizadas pelo colaborador, considerando as metas atribuídas.

**V. Colaborador:** É denominado colaborador aqueles que possuem vínculo com o IGESDF, seja como estatutário ou celetista ou ainda contrato de estágio.

**VI. Elegibilidade:** É o conjunto de critérios estabelecidos para definição dos participantes da avaliação de desempenho.

**VII. Ciclo Avaliativo:** Compreende o período (dias e mês/ano) em que ocorre a avaliação.

**VIII. Nível de complexidade:** É a diferença entre os comportamentos esperados para cada grupo de cargos, que distingue situações menos complexas para mais complexas, e, portanto, soluções e respostas mais simples até soluções e respostas mais sofisticadas e trabalhosas.