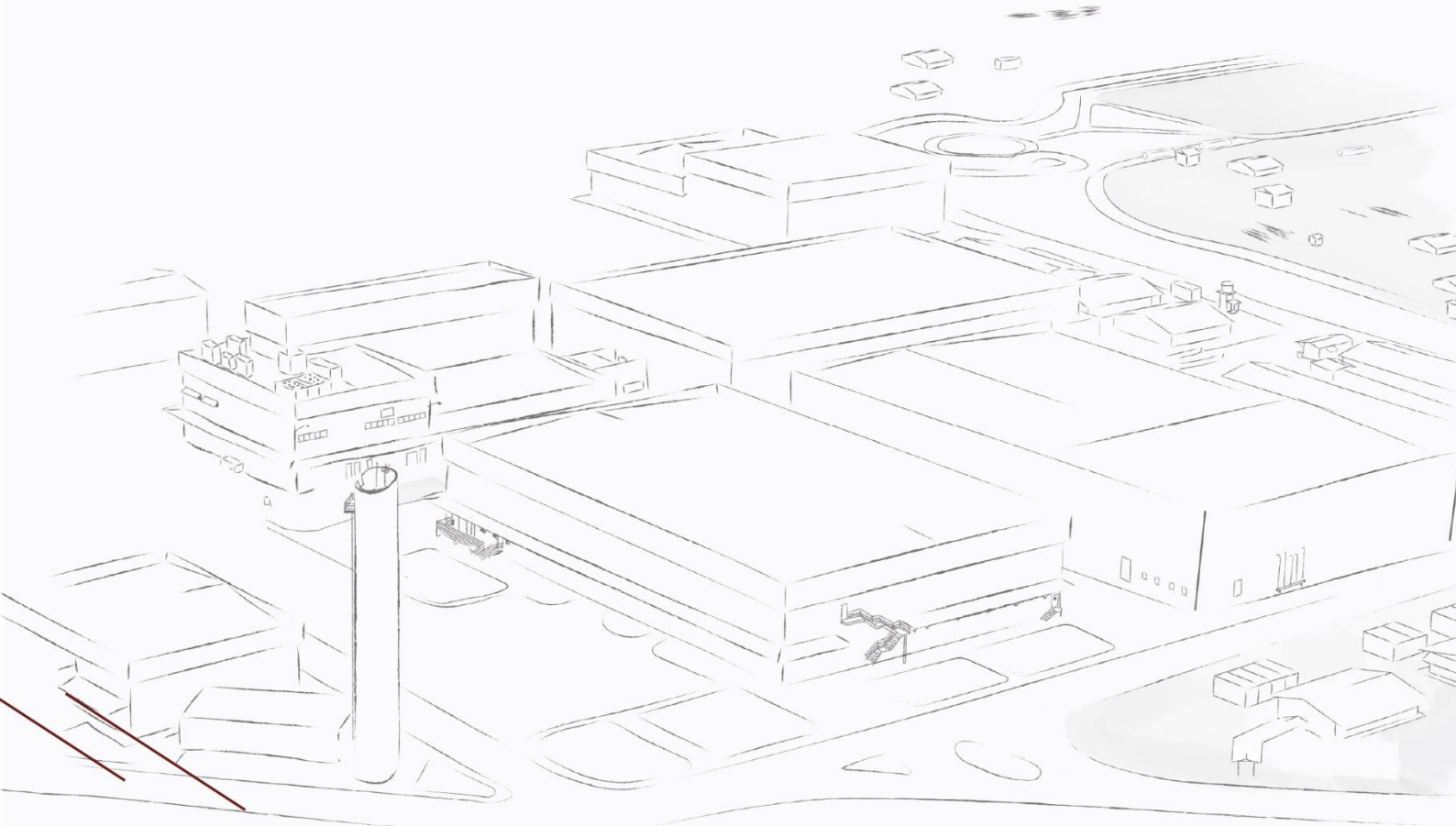
Hemobrás
Empresa brasileira de hemoderivados e biotecnologia

ANEXO I

Resolução nº 008/2020-CADM

POLÍTICA E ARQUITETURA DO MODELO DE AGD - AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO - HEMOBRÁS



APRESENTAÇÃO

A implantação de um **Modelo de Avaliação e Gestão de Desempenho baseado em Competências** modifica radicalmente o modo como todos os processos de Gestão de Pessoas passarão a ser tratados pela organização, uma vez que esse tipo de intervenção dará subsídios e alimentará os demais processos ou subsistemas de Gestão de Pessoas. Entende-se que apenas a aplicação de uma Avaliação de Desempenho não é o bastante para a organização atingir patamares de competitividade, sendo necessária outra etapa essencial - a Gestão do Desempenho dos empregados.

A implementação de um **Modelo de AGD - Avaliação e Gestão de Desempenho na Hemobrás** está respaldada nos **PCES - Planos de Carreiras, Empregos e Salários** da Hemobrás e também em conformidade com o seu **Plano Estratégico 2015-2018.**

Com o objetivo de proporcionar maior aderência dos empregados e legitimar o Modelo de Avaliação e Gestão de Desempenho da Hemobrás, apresenta-se como uma ação imprescindível à criação de Políticas que sejam amplamente compartilhadas e disseminadas com todos os empregados, permitindo que estes compreendam claramente como a empresa irá se conduzir em relação aos processos internos de avaliação e qual será o papel de cada um deles para assegurar a sua efetividade.

Desse modo, este documento se propõe a apresentar a **Política e Arquitetura do Modelo de AGD - Avaliação e Gestão de Desempenho da Hemobrás**, em conformidade com as Políticas de Gestão de Pessoas e Estratégia da Instituição.

O Manual detalhado da **AGD - Avaliação e Gestão de Desempenho da Hemobrás** será regulamentado pela Diretoria Executiva e divulgado amplamente para todos os empregados.

POLÍTICA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA BRASILEIRA DE HEMODERIVADOS E BIOTECNOLOGIA – HEMOBRÁS

I. OBJETIVO

Nortear o comportamento da empresa na avaliação e gestão do desempenho do seu capital humano, visando criar, através de políticas, diretrizes e regras compartilhadas com todos, uma visão clara e transparente de como o processo será conduzido, o que se espera de cada empregado e como a empresa irá contribuir para assegurar que a ação seja efetiva, além de também clarificar o papel de cada um dos atores diretamente envolvidos no processo.

II. ABRANGÊNCIA

A ação de avaliação considerada como estratégica e prioritária para a organização será direcionada a todo corpo funcional (cargos efetivos e comissionados), contemplando os empregados gestores e não gestores.

III. ESTRUTURA

Abrange os principais processos de gerenciamento de pessoas, apoiando decisões no tocante a recrutamento e seleção, contratação, treinamento e desenvolvimento, avaliação e gestão de desempenho, remuneração e benefícios, planejamento de carreira, gestão de clima e, plano de sucessão.

IV. DIRETRIZES

Quanto à Hemobrás:

1. A avaliação de desempenho deve estar alinhada ao planejamento estratégico da empresa, servindo como suporte para o fortalecimento das competências de todos os empregados, cargos efetivos e comissionados e,

sobretudo, ajudando a viabilizar o cumprimento de seu foco de atuação, objetivos, metas e ações corporativas.

2. O processo de avaliação de desempenho na Hemobrás orienta-se pelo aproveitamento das competências presentes na atuação dos empregados, devendo o gestor nas suas práticas cotidianas promover e estimular o respeito incondicional à diversidade cultural, política, social, racial, religiosa e de costumes e estilo de vida diferenciados no ambiente da organização.

3. Em processos seletivos devem ser avaliadas as competências comportamentais, técnicas e/ou gerenciais previstas na descrição do cargo no Plano de Carreiras, Empregos e Salários – PCES e no modelo de Avaliação e Gestão de Desempenho, sendo respeitadas as exigências requeridas especificamente para cada cargo dentro do seu grupo funcional.

4. A participação do empregado em treinamentos técnicos e específicos necessários ao atendimento das diversas demandas da empresa deve considerar a real aplicação dos conhecimentos à Área na qual este está alocado e/ou novas exigências da empresa, estando ainda condicionada à aprovação de orçamento e às ações do Plano de Desenvolvimento Individual - PDI.

5. A Hemobrás prioriza a avaliação e gestão de desempenho e promove a prática permanente do diálogo entre líder e liderado com o propósito de ajudar seus empregados a alcançarem seus objetivos de carreira e os da Instituição.

6. O avaliado e avaliador devem estar sempre em sintonia com a missão, visão, valores e os objetivos estratégicos da empresa acerca do que deles é esperado.

7. As mudanças na remuneração (salário e benefícios) oferecidas pela empresa devem ser concedidas em conformidade com o PCES e com o modelo de Avaliação e Gestão de Desempenho, principalmente no tocante aos padrões

de desempenho esperados e no alcance das metas negociadas e acordadas no início de cada ciclo de avaliação.

8. Todo e quaisquer sistemas de recompensa, bonificação e premiação devem estar atrelados à *performance* apresentada pelo empregado na Avaliação e Gestão de Desempenho.

9. O processo de desenvolvimento e evolução de carreira do empregado deve estar condicionado aos resultados da avaliação e gestão do seu desempenho.

10. Por ocasião do surgimento de novas vagas ou possibilidades de promoções, os dirigentes e gestores devem recorrer sempre à consulta dos resultados da avaliação de desempenho de cada empregado e, em conjunto com a Gerência de Gestão de Pessoas, tomarem as decisões que privilegiem a meritocracia.

11. A Hemobrás deve proporcionar a capacitação dos seus Gestores e Empregados no tocante às ferramentas e práticas de Avaliação e Gestão do Desempenho, instrumentalizando-os para que possam exercer com adequação o papel de avaliadores e avaliados.

Quanto ao avaliado:

12. A avaliação na Hemobrás deve ser percebida como um instrumento para incentivar o desenvolvimento e encarreiramento do empregado, sendo os impactos na renumeração consequência do mérito e valor que cada empregado agrega à organização.

13. O liderado deve estar aberto para receber *feedbacks*, podendo solicitar ao seu gestor, caso deseje, uma avaliação sobre o seu desempenho a qualquer tempo, independente do período avaliativo agendado pela empresa.

14. Ao empregado cabe a gestão da sua própria carreira, sendo o mesmo também responsável pelo seu crescimento profissional, busca constante pelo seu autodesenvolvimento e gerenciamento das suas forças a serviço dos resultados pretendidos pela Hemobrás.

15. O empregado que não obtiver as pontuações necessárias na avaliação de desempenho não estará apto para ocupar novas posições ou desafios na empresa, mesmo que haja a existência da posição ou vaga.

16. O empregado deve compreender a importância de cada uma das competências mapeadas e definidas pela empresa como sendo necessárias para o seu desempenho, assim como, da sua participação efetiva no alcance das metas e indicadores setoriais.

17. Ao empregado será concedido o direito de revisão do seu resultado final de avaliação de desempenho, mediante solicitação formal ao seu Gestor de reporte direto, desde que os pontos de discordância e/ou argumentos apresentados sejam fundamentados com base em evidências concretas e objetivas.

Quanto ao avaliador:

18. A avaliação de desempenho na Hemobrás adota como premissas que os empregados devem assumir o comando de suas carreiras, buscando aprendizado e melhoria de desempenho contínua e, nesse contexto, os gestores devem dar apoio ao desenvolvimento do potencial de seus avaliados.

19. Cabe ao gestor estimular seu liderado a ter uma apreciação plena de si mesmo, provocando no empregado a capacidade de refletir sobre o seu comportamento e a sua prática no contexto da empresa e, sobretudo, ajudá-lo a preencher *Gaps* de *Performance* existentes.

20. O processo de avaliação de desempenho na Hemobrás terá validade e utilidade somente se os gestores acompanharem regular e sistematicamente as contribuições oferecidas pelos seus liderados, identificando oportunidades de melhoria de *performance* e aproveitamento das forças já presentes nas equipes, bem como, contribuindo com o desenvolvimento dos seus liderados nos aspectos técnicos e comportamentais.

21. A relação entre avaliado e avaliador deve ser pautada pela transparência, ética, senso de justiça e imparcialidade, por ocasião dos processos de análise de desempenho de cada empregado.

22. O resultado da Avaliação e Gestão de Desempenho deve subsidiar a tomada de decisão referente às ações vinculadas aos processos de capacitações, promoções e/ou movimentações de qualquer natureza do empregado.

23. Os gestores devem monitorar o desempenho do empregado, identificar e diagnosticar as oportunidades de melhoria de *performance*, exercer a função de aconselhamento de seus liderados e indicar as alternativas de ação para o avaliado, buscando melhorar seu desempenho com foco na entrega de melhores resultados para a empresa.

24. Ao final de cada Ciclo de Avaliação, o gestor terá a responsabilidade de elaborar, em conjunto com o liderado, o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, que servirá de base para a melhoria de desempenho do avaliado.

25. Cabe ao gestor apontar os caminhos e as trilhas de aprendizagem que possibilitarão o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado e que contribuirá para o seu sucesso e o da organização.

26. O gestor será o principal responsável pela criação de um ambiente saudável e acolhedor ao longo das etapas do processo avaliativo durante todo o Ciclo Anual.

ARQUITETURA DO MODELO DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DA EMPRESA BRASILEIRA DE HEMODERIVADOS E BIOTECNOLOGIA – HEMOBRÁS

ALINHAMENTO DE CONCEITOS IMPORTANTES

I. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É definida como um processo contínuo de apreciação do desempenho do empregado, com base em fatores, parâmetros e metas pré-estabelecidos, tendo como principal objetivo a melhoria global da sua *performance* ao longo de um determinado período.

II. AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA

Propõe uma apreciação e análise do desempenho, levando em consideração o conjunto de comportamentos cotidianos apresentados pelos empregados na sua prática profissional, sustentados por evidências que comprovem a sua práxis e, principalmente, a sua capacidade de entrega refletida em resultados. O empregado será avaliado pelos seus comportamentos, em sintonia com os padrões de desempenho esperados pela Instituição e pelo cumprimento de metas previamente pactuadas entre ele e o seu gestor, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e individuais.

III. GESTÃO DE DESEMPENHO

É um processo que permite o acompanhamento sistemático da atuação dos empregados públicos, através dos seus superiores, visando gerenciar as suas forças e os seus *gaps* de desempenho, com o objetivo de reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais e aquelas já presentes nos seus profissionais. É também um

excelente instrumento de motivação que pode oferecer oportunidades para o contínuo aperfeiçoamento e desenvolvimento do empregado.

IV. DESEMPENHO

Refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo na execução de suas atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre chefia, empregado e equipe de trabalho, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais, setoriais e/ou individuais. Sua gestão deve ser orientada para o desenvolvimento do conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes**, conhecido como competência, necessários ao desempenho das funções dos empregados.

V. COMPETÊNCIAS

Representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de um determinado contexto ou estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005; FREITAS e BRANDÃO, 2005). A "Competência" de uma pessoa está relacionada à sua capacidade de entrega (DUTRA, 2001), habilidade para resolver problemas (MUSSAK, 2006), capacidade de transformar aptidões em resultados práticos (RESENDE, 2010) e à capacidade de estabelecer os mais altos padrões pessoais, através de uma exibição pública de habilidade (WHITMORE, 2006).

ARQUITETURA E FUNCIONALIDADE DA AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO DA HEMOBRÁS

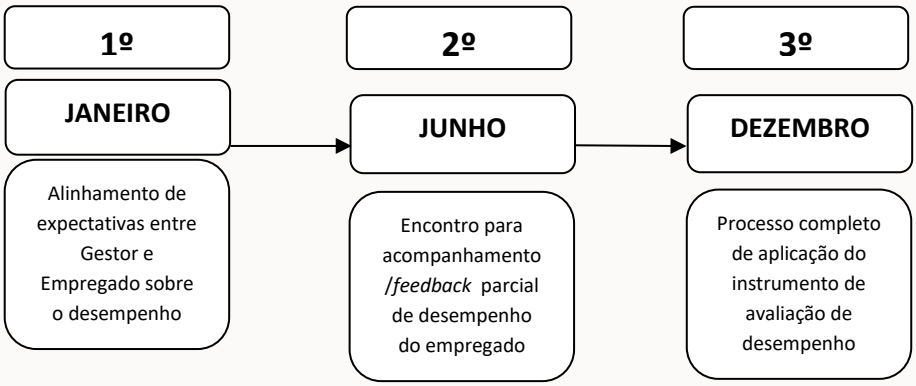
I. AVALIAÇÃO - ABORDAGEM 180º

Para atender ao objetivo de sedimentar e consolidar a nova cultura de avaliação baseada em competências, a abordagem adotada pela Instituição será a de 180º. Este modelo permitirá aos empregados que fazem parte do corpo funcional e também cargos comissionados da Instituição a prática da sua

própria Autoavaliação e Avaliação do empregado feita pelo seu Gestor imediato.

II. DEFINIÇÃO DO CICLO DA AGD - AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO DA HEMOBRÁS

O Modelo de Avaliação e Gestão do Desempenho da Hemobrás deverá acontecer com periodicidade anual, devendo ser adotado um Ciclo de Avaliação de Janeiro a Dezembro de cada ano e observada a necessidade de 03 (três) momentos de interação ao longo do período, entre gestor e empregado. Para cada um desses momentos, o próprio sistema irá disparar mensagem de aviso no Outlook sinalizando o início do Ciclo, conforme o fluxo a seguir:



III. AUTOAVALIAÇÃO DO EMPREGADO

O empregado deverá proceder a sua própria Autoavaliação, atribuindo-se um valor justo e coerente, proporcional ao seu efetivo desempenho. Em cada ciclo de *feedback* o empregado deverá receber as contribuições do seu gestor de modo receptivo, transformando o momento como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. A avaliação do próprio empregado terá peso de **30%** na sua avaliação final das competências.

IV. AVALIAÇÃO DO GESTOR IMEDIATO

Ao gestor caberá proceder a avaliação de cada um dos seus liderados, preservando uma conduta de isenção e imparcialidade no seu processo de avaliação. A responsabilidade pelo acompanhamento e gestão do desempenho do empregado recairá no gestor, uma vez que este deve assumir o papel de estimulador e facilitador do desenvolvimento das suas equipes de trabalho. A prática constante do *feedback* e do diálogo assertivo tornará possível alavancar a *performance* do empregado e, consequentemente, fazê-lo alcançar os objetivos institucionais, setoriais e individuais do empregado. A avaliação do Gestor terá peso de **70%** na pontuação final das competências do empregado.

Nota Importante:

Pontuações máximas atribuídas em todas as competências, assim como, pontuações mínimas serão acompanhadas pela Gerência de Gestão de Pessoas com a finalidade de analisar e apurar minuciosamente possíveis distorções de percepção e/ou discrepâncias no processo de avaliação.

V. GRUPOS DE CARGOS PARA AVALIAÇÃO

Compostos por cargos, que pela sua natureza, especificidade e complexidade são classificados pelas suas afinidades laborais e, portanto, para o processo de AGD - Avaliação e Gestão do Desempenho da Hemobrás, passam a pertencer a uma mesma categoria de cargos. Desse modo, para efeito do Modelo de AGD, os cargos da empresa foram classificados em 07 (sete) grandes grupos, obedecendo-se o nível de escolaridade, responsabilidades e complexidade, sendo eles: **Assistentes; Técnicos; Analistas Coorporativos; Analistas Industriais e Especialistas em PHB; Especialistas Industriais; Gestores (compreendendo Gerentes, Chefes de Serviço, Chefe de Gabinete, Procurador Geral, Auditor Interno e Assessores com Função de Gestão) e Assessoria/Apoio (demais Assessores e Assistentes do quadro de funções de confiança da empresa).**

VI. COMPETÊNCIAS A SEREM AVALIADAS

O Instrumento de Avaliação de Desempenho desenhado para a Hemobrás prevê uma classificação de **04 (quatro)** tipos de competências a serem avaliadas, as quais foram consideradas pela empresa como mais relevantes para atender aos seus propósitos, conforme o detalhamento a seguir:

Competências Institucionais: Relacionadas às características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da Instituição como um todo. São competências estratégicas que devem ser expressas por todos os empregados, independentemente do cargo ocupado. As competências institucionais eleitas são **05 (cinco)**: **Orientação para Resultados; Engajamento Institucional; Adaptabilidade e Inovação; Postura Ética e Respeito à Diversidade.**

Competências Gerenciais: Relacionadas às características que devem estar presentes em todos os profissionais que ocupam posição gerencial. As competências Gerenciais eleitas são **05 (cinco)**: **Planejamento e Organização; Tomada de Decisão; Liderança e Desenvolvimento de Equipes; Capacidade de Análise e de Solução de Problemas e, Direcionamento Gerencial.**

Competências Individuais: Características que aparecem nas atitudes e comportamentos dos empregados e que são percebidos como diferenciais do funcionário. As competências Individuais eleitas são **06 (seis)**: **Cooperação; Competência Interpessoal; Foco no Cliente Interno e Externo; Capacidade de Resolução; Comunicação e Autodesenvolvimento.**

Competências Técnicas: Diz respeito aos conhecimentos específicos relacionados à área de atuação e que são necessários para a realização das atividades do cargo ocupado. As competências Técnicas eleitas são **04 (quatro)**: **Qualidade, Segurança e Meio Ambiente; Conhecimento Técnico; Conhecimento dos Processos Internos e Conhecimento das Ferramentas de Trabalho.**

Nota Importante: Em reforço, os Gestores serão avaliados em 20 competências e os demais Empregados serão avaliados em 15 competências.

VII. PADRÕES DE DESEMPENHO ESPERADOS

Consiste na descrição das competências sob a forma de indicadores de desempenho, os quais devem traduzir quais são efetivamente os comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho que devem ser avaliados em cada empregado.

VIII. ESCALA DE AVALIAÇÃO

Definição de uma escala "Par" de **1** a **4**, onde o **1** corresponde a **ATENDE MINIMAMENTE**, o **2** corresponde a **ATENDE PARCIALMENTE**, o **3** corresponde a **ATENDE** e o **4** corresponde a **ATENDE PLENAMENTE**. A escolha da escala "Par" se aplica pelo cuidado de não se oferecer uma pontuação intermediária e, por conseguinte, evitando-se o risco de uso da coluna do meio. O Gestor deverá registar a sua percepção sobre o desempenho do empregado, porém sustentada por evidências concretas observadas na prática do liderado. O empregado, igualmente, também deverá fazer os seus registros, inclusive, fundamentando quando do surgimento de possíveis discordâncias.

IX. DEFINIÇÃO DO GRAU MÍNIMO DE DESEMPENHO POR GRUPOS DE CARGO

A definição do Grau Mínimo de Desempenho por Grupo de Cargo tem como objetivo proporcionar à Hemobrás o mapeamento e a identificação de *performance* de cada Grupo de Cargo, oferecendo a possibilidade de ranking sobre como cada Grupo está contribuindo para a Instituição e também como cada Grupo, em ordem de pontuação atingida, está mais ou menos alinhado aos padrões de desempenho esperados pela Instituição. Esse recurso permitirá a empresa enxergar qual ou quais Grupo (s) de Cargos precisarão de um acompanhamento mais efetivo da organização. O Grau Mínimo de

Desempenho esperado do total da pontuação por Grupos de Cargos exigidos são os seguintes: (a) Obtenção de percentual mínimo de **90% para Gestores e Especialistas Industriais**; (b) Obtenção de percentual mínimo de **85% para Assessores/Apoio, Analistas e Especialistas em PHB**; e (c) Obtenção de percentual mínimo de **80% para Técnicos e Assistentes**.

X. DEFINIÇÃO DO GRAU MÍNIMO DE DESEMPENHO POR CADA COMPETÊNCIA

Para contribuir com o processo de gestão do desempenho de cada empregado, o Modelo de AGD irá permitir à Hemobrás identificar o grau de desempenho do empregado em cada competência em que ele será avaliado. Dessa forma, a Gerência de Gestão de Pessoas e cada um dos Gestores da empresa serão subsidiados com informações detalhadas, traduzidas em relatórios gerenciais, que permitirão enxergar quais competências foram mais proeminentes no desempenho do empregado e quais competências deverão ser apoiadas e/ou aperfeiçoadas através de um PDI - Plano de Desenvolvimento Individual. E nesse sentido, o grau mínimo para cada competência revelará o quanto o empregado está perto ou distante das expectativas de desempenho institucionais. Igualmente, será atribuída a escala de **1 a 4** para atribuir valor a cada competência, conforme mencionado no Item VIII.

Nota Importante

Será atribuído o mesmo Grau Mínimo de Desempenho Esperado de cada COMPETÊNCIA para todos os indicadores a ela associados, preservando-se a coerência e o grau de importância que tem dentro de cada Grupo de Cargo.

XI. INDICADORES E METAS

Além da avaliação das Competências Institucionais, Gerenciais, Individuais e Técnicas (1ª parte do Instrumento), cada empregado também será avaliado com base em Indicadores e Metas Setoriais acordadas no início do Ciclo de Avaliação com o seu Gestor (2ª parte do Instrumento), os quais ajudarão a Instituição a atingir os seus objetivos estratégicos. Trata-se, portanto da medição dos

aspectos quantificáveis relacionados às atividades exercidas pelo empregado. Os Indicadores e Metas terão peso de **20%** na avaliação do empregado, ficando os **80%** restantes destinados à avaliação das competências, considerando o Grupo de Cargo ao qual o empregado pertence, conforme descrito no Item VI. As Metas e Indicadores poderão ser revisadas e/ou substituídas, em decorrência de novos direcionamentos, mudanças estratégicas e prioridades definidas pela Direção da Hemobrás. A substituição de meta que venha a ser necessária deverá ser justificada pelo Gestor e validada pela GPP - Gerência de Planejamento e Projetos. O atingimento da meta deverá ser considerado na sua totalidade, não existindo a possibilidade de atingimento parcial.

XII. ACESSIBILIDADE AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO DA HEMOBRÁS

Cada Gestor terá acesso apenas aos resultados de cada um dos seus empregados e o Empregado apenas visualizará o seu resultado. Ambos farão o acesso, através de Login e Senha cadastrados no sistema. Separadamente, cada um fará o preenchimento do instrumento de avaliação e em seguida deverão, de forma compartilhada, discutirem as pontuações atribuídas.

XIII. REVISÃO E INSTÂNCIA PARA DISCORDÂNCIAS EM RELAÇÃO AO RESULTADO DA AVALIAÇÃO

Ao final de cada Ciclo de Avaliação, se o empregado apresentar discordância sobre o seu resultado, o Modelo de AGD implantado prevê um momento de revisão dessas percepções entre as partes (Gestor e Empregado). Ainda persistindo a discordância, o empregado poderá recorrer à instância de um Comitê de AGD - Avaliação e Gestão de Desempenho, constituído com a finalidade de atuar nas ocasiões onde o conflito estiver prevalecendo. O referido Comitê contará também com a participação da GGP - Gerência de Gestão de Pessoas em sua composição, o qual deverá levantar informações para a análise da situação, bem como, exercer o papel de mediador para a promoção de uma posição ponderada e justa. A GGP exercerá permanentemente a sua condição

de "guardiã" e área responsável pela manutenção de um bom clima organizacional.

XIV. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Após a aplicação completa da Avaliação de Desempenho ao final do Ciclo (Dezembro) e obtenção dos resultados de cada empregado, caberá ao Gestor realizar o **PDI - Plano de Desenvolvimento Individual**, em conjunto com cada um dos seus liderados de reporte direto, fazendo uso de funcionalidade disponível no sistema, com o objetivo de promover o aprimoramento profissional e, consequentemente, alavancar a *performance* do empregado. O PDI deverá contemplar os compromissos assumidos entre Gestor e Empregado, incluindo ações de capacitação, aconselhamento, metas e prazos acordados, podendo as ações do PDI serem alimentadas ao longo de todo o Ciclo seguinte por cada umas das partes envolvidas (Gestor e Empregado).

XV. PERÍODO MÍNIMO DE AVALIAÇÃO PARA OS NOVOS EMPREGADOS ADMITIDOS

O empregado admitido durante um processo de avaliação em curso, somente será avaliado se contar com um período mínimo de 06 (seis) meses para o encerramento oficial do Ciclo (31 de dezembro). O empregado que estiver fora dessa regra só ingressará no Ciclo seguinte da AGD.

XVI. TRATAMENTO AOS EMPREGADOS TRANSFERIDOS DE SETOR

O empregado transferido durante o processo de avaliação e que tenha um tempo de permanência menor do que 06 (seis) meses no seu local de trabalho deverá ser avaliado pelo seu Gestor atual, com o apoio do gestor anterior, se isso for factível, de modo que o resultado da avaliação seja o mais justo e fidedigno possível.

XVII. CRITÉRIOS DE DESEMPATE NO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os empates de resultado na Avaliação de Desempenho serão resolvidos recorrendo-se aos seguintes critérios, em ordem de apresentação:

a. Atingimento de 100% das Metas Setoriais;
b. Maior pontuação nas Competências Institucionais;
c. Maior tempo no Cargo;
d. Maior tempo na Empresa;
e. Maior idade.

XVIII. PROMOÇÃO E PROGRESSÃO

O empregado estará credenciado à **promoção** desde que o resultado da sua avaliação atenda ao padrão de desempenho esperado pela instituição, em conformidade com as métricas definidas pela AGD - Avaliação e Gestão do Desempenho da Hemobrás, obedecendo-se aos seguintes critérios: (a) Obtenção de percentual mínimo de **90% para Gestores e Especialistas Industriais**; (b) Obtenção de percentual mínimo de **85% para Assessores/Apoio, Analistas e Especialistas em PHB**; e (c) Obtenção de percentual mínimo de **80% para Técnicos e Assistentes**. Para atender aos requisitos de **progressão**, o empregado deverá atingir o **percentual mínimo de 80%** sobre o padrão de desempenho esperado para o seu Grupo de Cargo. Além dos critérios da AGD Hemobrás, serão também considerados os critérios vigentes no PCES. Cada empregado deverá ser avaliado no Cargo que ele estiver ocupando.

XIX. DESEMPENHO INSATISFATÓRIO DO EMPREGADO

Nos casos em que o empregado apresentar desempenho insatisfatório, ou seja, não atingir o Grau Mínimo de desempenho esperado, correspondente a 80% do percentual dentro do seu Grupo de Cargo Funcional na forma definida no Item

XIX acima, este deverá ser acompanhado mais de perto pelo seu Gestor imediato com o apoio da GGP - Gerência de Gestão de Pessoas, sendo reforçadas as ações do seu PDI. Se por duas avaliações consecutivas, num período de 02 (dois) anos, o empregado se mantiver com o mesmo desempenho insatisfatório, o Gestor deverá proceder notificação formal e abertura de processo administrativo para análise da situação e possível obtenção de recurso para o seu desligamento.

XX. PAPÉIS ESSENCIAIS DOS PRINCIPAIS ATORES INTERVENIENTES

Diretoria Executiva

- ✓ Legitimar e chancelar o processo de AGD - Avaliação e Gestão de Desempenho de Equipes.
- ✓ Elaborar comunicados e normativos institucionais, visando fortalecer o processo de AGD - Avaliação e Gestão de Desempenho junto ao corpo funcional.

Gerência de Planejamento - GPP

- ✓ Promover o alinhamento e a conexão entre os objetivos da instituição e as competências dos empregados, de modo a assegurar o cumprimento da missão, visão e valores da organização.
- ✓ Validar e divulgar as metas e indicadores de desempenho globais e setoriais, no início e no final do Ciclo de Avaliação.

Gerência de Gestão de Pessoas - GGP

- ✓ Fazer a gestão completa do processo de AGD - Avaliação e Gestão de Desempenho dos Empregados, monitorando as suas diversas etapas e exercendo o papel de guardiã de todo o processo.

- ✓ Assegurar a comunicação ampla e irrestrita durante a aplicação da avaliação.
- ✓ Sensibilizar e conscientizar quanto à importância de um processo de avaliação, através de orientações constantes aos gestores e empregados.
- ✓ Apoiar-se nos resultados da AGD para tomada de decisões relativas aos processos de gestão de pessoas.
- ✓ Assegurar a aplicação sistemática, regular e periódica do instrumento de avaliação e gestão de desempenho.
- ✓ Oferecer apoio ao PDI - Programa de Desenvolvimento Individual do empregado, em conformidade com os objetivos institucionais.
- ✓ Disseminar oficialmente os resultados da avaliação para a Diretoria Executiva.
- ✓ Integrar e presidir o Comitê de AGD - Avaliação e Gestão do Desempenho nas ocasiões em que precisar atuar.

Comitê de AGD - Avaliação e Gestão do Desempenho

- ✓ Intervir nos casos em que o Empregado, mesmo após revisão com o seu Gestor imediato, continua sem aceitar o seu resultado, sendo necessário o recurso de instância ao Comitê.
- ✓ Levantar dados com as partes envolvidas (avaliador e avaliado) para uma maior compreensão, apuração e balizamento dos fatos, anterior à emissão de qualquer parecer formal sobre o resultado da Avaliação de Desempenho do Empregado.
- ✓ Realizar a análise da situação divergente entre Gestor e Empregado, com a máxima isenção e imparcialidade.
- ✓ Preservar a discrição e sigilo absoluto em relação às informações acessadas e solicitação dos recursos de instância.

XXI. FLUXO DE APLICAÇÃO DA AGD - AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO HEMOBRÁS

INÍCIO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

⇩

GGP

- Abrir oficialmente os períodos de avaliação, através de divulgação ampla em canais de comunicação interno;
- Preparar e apoiar os avaliadores e avaliados quanto ao preenchimento do instrumento de avaliação, bem como, ressaltar os pontos de atenção no processo de avaliação, anterior a sua aplicação.

⇩

AVALIADORES (GESTORES)

- Alinhar as expectativas de desempenho com o empregado no início do ciclo;
- Realizar a avaliação de desempenho do empregado com base em Competências;
- Registrar evidências para sustentar a avaliação de desempenho do empregado;
- Compartilhar e trocar informações com o empregado sobre a sua avaliação;
- Apoiar o empregado na elaboração do seu PDI - Plano de Desenvolvimento Individual;
- Fazer o acompanhamento e a gestão do desempenho do empregado, oferecendo-lhe *feedbacks* positivos e corretivos ao longo do Ciclo de Avaliação.

⇩

AVALIADOS (EMPREGADOS)

- Realizar a sua própria avaliação com base em Competências;
- Registrar evidências em relação ao seu desempenho;
- Elaborar e fazer a gestão do seu PDI - Plano de Desenvolvimento Individual, com foco no preenchimento dos *Gaps* de *Performance* apontados na avaliação.

⇩

GGP

- Assegurar a gestão do processo da AGD - Avaliação e Gestão de Desempenho da Hemobrás;
- Apoiar os gestores e empregados com orientações sobre o processo de Avaliação;
- Atuar como mediador nas situações de conflitos decorrentes do processo de avaliação;
- Disseminar os resultados da avaliação para a Diretoria Executiva.

SEDE (BRASÍLIA-DF)

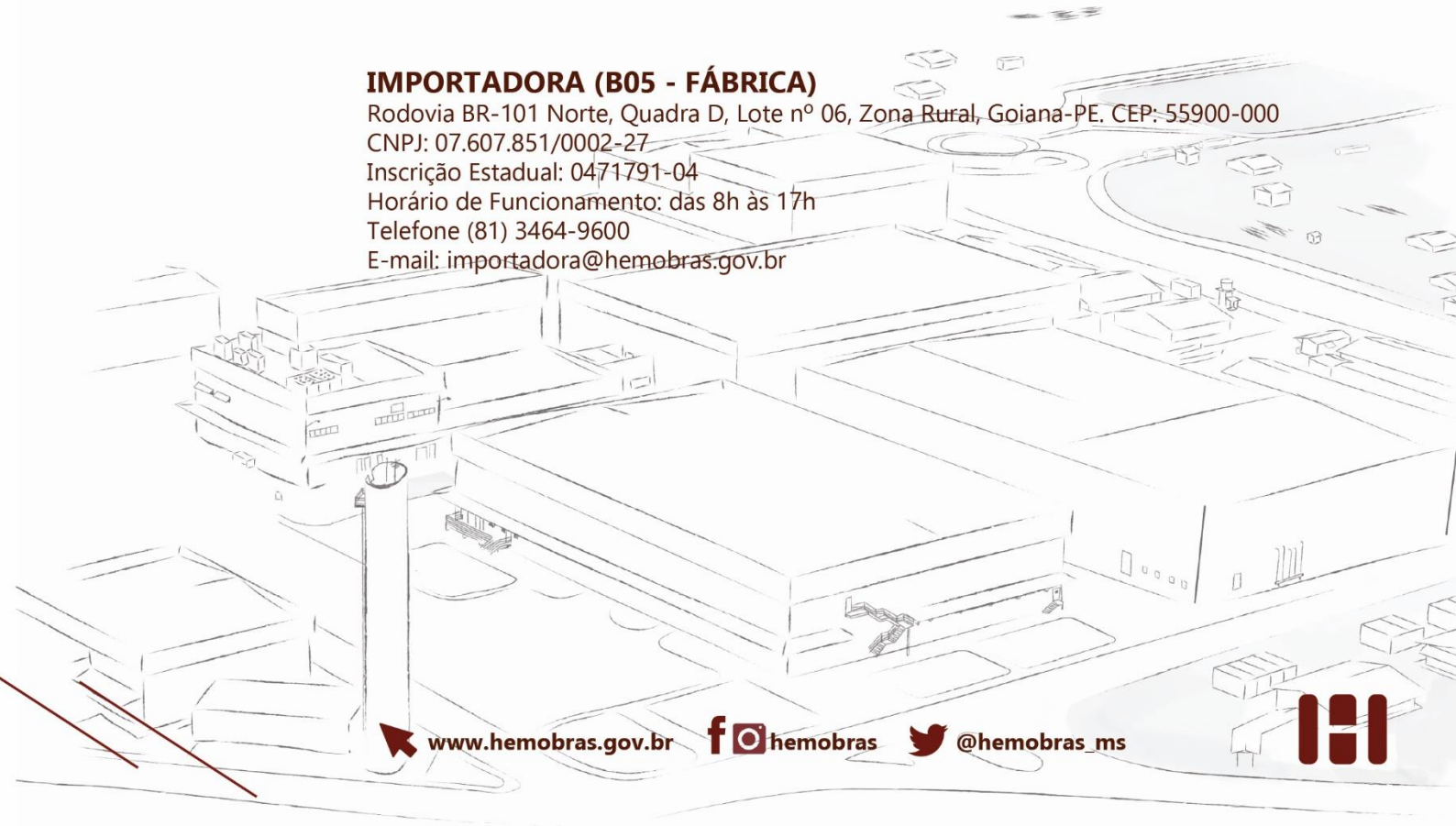
SRTV Sul Quadra 701 Bloco O , s/n , Salas nº 140,142,144,146 e 148, ASA SUL, Brasília-DF , CEP : 70.340-000.
CNPJ: 07.607.851/0001-46
Inscrição Distrital: 0748096100124
Horário de funcionamento: das 8h às 18h.
Telefone: (61) 3223-7155 | (61) 3223-7129
E-mail: hemobras@hemobras.gov.br

ESCRITÓRIO OPERACIONAL (RECIFE-PE)

Rua Professor Aloísio Pessoa Araújo, n°75, Empresarial Boa Viagem Corporate, 8° e 9° andares, Boa Viagem, Recife-PE, CEP 51021-410.
CNPJ: 07.607.851/0004-99
Inscrição Municipal: 442.821-8
Inscrição Estadual: 0666864-07
Horário de Funcionamento: das 08h às 18h
Telefone: (81) 3464-9600
E-mail: hemobras@hemobras.gov.br

FÁBRICA (GOIANA-PE)

Rodovia BR-101 Norte, Quadra D, Lote nº 06, Zona Rural, Goiana-PE. CEP: 55900-000
CNPJ: 07.607.851/0002-27
Inscrição Municipal: 002.241-1
Inscrição Estadual: 0369603-06
Horário de Funcionamento: das 8h às 17h
Telefone (81) 3464-9600
E-mail: hemobras@hemobras.gov.br

IMPORTADORA (B05 - FÁBRICA)

Rodovia BR-101 Norte, Quadra D, Lote nº 06, Zona Rural, Goiana-PE. CEP: 55900-000
CNPJ: 07.607.851/0002-27
Inscrição Estadual: 0471791-04
Horário de Funcionamento: das 8h às 17h
Telefone (81) 3464-9600
E-mail: importadora@hemobras.gov.br