



# **REGULAMENTO**

## **SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO**

### **DE RECURSOS HUMANOS**



CAMPUS CARIACICA

# SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| TÍTULO I .....  | 3  |
| DA ESTRUTURAÇÃO.....  | 3  |
| CAPÍTULO I.....   | 3  |
| Das finalidades e objetivos .....                           | 3  |
| CAPÍTULO II.....  | 4  |
| Da Organização.....   | 4  |
| Seção I.....  | 4  |
| Composição .....  | 4  |
| Seção II.....   | 4  |
| Da definição, destinação e atribuição de competências ..... | 4  |
| TÍTULO II .....   | 7  |
| DA GESTÃO .....   | 7  |
| CAPÍTULO I.....   | 7  |
| Do Planejamento .....                                       | 7  |
| CAPÍTULO II.....  | 8  |
| Da execução.....  | 8  |
| CAPÍTULO III.....   | 10 |
| Da avaliação.....   | 10 |
| CAPÍTULO IV .....   | 11 |
| Da realização das atividades de capacitação .....           | 11 |
| TÍTULO III .....  | 12 |
| DAS DISPOSIÇÕES FINAIS.....                                 | 12 |

# REGULAMENTO DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

*Institui a política de desenvolvimento do pessoal docente e das demais categorias funcionais da Faculdade Espírito Santense - FAESA.*

## TÍTULO I DA ESTRUTURAÇÃO CAPÍTULO I DAS FINALIDADES E OBJETIVOS

**Art. 1º** O Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Faculdade Espírito Santense - FAESA, disciplinado por este Regulamento, tem como finalidade a capacitação permanente dos seus docentes e demais categorias funcionais que compõe o seu quadro de pessoal.

**§ 1º** - O Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos constitui-se de um conjunto de atividades educacionais, institucionalizadas ou não, que possibilitam a ampliação das competências pessoais dos profissionais que atuam na Faculdade Espírito Santense - FAESA, nas atividades-fim e nas atividades-meio, objetivando um melhor desempenho nos seus cargos ou funções, o crescimento pessoal e profissional desses, da própria Instituição bem como do exercício da cidadania.

**§ 2º** - Capacitação é o processo de qualificação profissional que se dá por meio da compreensão profissional sobre a importância de seu papel no contexto funcional, fomentando o hábito da aprendizagem contínua, da participação consciente e constante, dimensionada pela competência requerida pelo cargo ou função exercidos.

**Art. 2º** A capacitação dos docentes e demais empregados por meio do Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos, deverá ocorrer desde a contratação do profissional, estendendo-se ao longo de sua vida funcional, num processo gradativo que propiciará a aprendizagem e a ampliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes para o pleno exercício profissional exigido, por seu cargo ou função, dentro do Ensino Superior e mais especificamente na Faculdade Espírito Santense - FAESA.

**Art. 3º** Constituem objetivos específicos do Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos:

- I- Promover ações que incentivem o Ensino Fundamental e Médio dos empregados administrativos;
- II- Apoiar e incentivar o Ensino Superior para os empregados técnico-administrativos;

III- Criar ações visando o aperfeiçoamento dos docentes e empregados de nível gerencial, em nível de pós-graduação;

IV- Incentivar o estudo e a pesquisa, individualmente ou em grupo, visando a geração e ampliação de conhecimentos e adequação das ações com vista à melhoria da qualidade das funções gerenciais, administrativas e acadêmicas.

Parágrafo único – Todas as ações deverão estar diretamente relacionadas com os objetivos da Faculdade Espírito Santense - FAESA e com o cargo ou área de atuação do docente ou categoria funcional a que pertence o empregado.

## **CAPÍTULO II**

### **DA ORGANIZAÇÃO**

#### **SEÇÃO I**

##### **COMPOSIÇÃO**

**Art. 4º** O Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos será composto pelos seguintes Programas de Capacitação:

I- Integração ao Ambiente de Trabalho;

II- Treinamento em Serviço;

III- Suplência Escolar;

IV- Graduação;

V- Aperfeiçoamento;

VI- Qualificação Docente;

VII- Desenvolvimento Gerencial;

VIII- Estágios;

IX- Participação em Eventos.

**Parágrafo único** – Os Programas indicados nos incisos deste artigo serão executados com a participação de toda a estrutura da Instituição e/ou, mediante convênio, com outras Instituições de Ensino Superior e Instituições de caráter público ou privado.

#### **SEÇÃO II**

##### **DA DEFINIÇÃO, DESTINAÇÃO E ATRIBUIÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

**Art. 5º** O Programa de Integração ao Ambiente de Trabalho destina-se aos empregados (docente e administrativo) recém-contratados e tem como objetivos:

I- Analisar o contexto da Faculdade Espírito Santense - FAESA a partir de informações sobre sua história, missão, visão, filosofia, estrutura organo-funcional, normas informais e sistema normativo;

II- Caracterizar as atividades inerentes ao cargo ou função exercida, especificando detalhadamente suas atribuições, requisitos, condições de progressão na carreira, direitos e deveres funcionais.

**Art. 6º** O Programa definido no artigo 5º deste Regulamento ficará sob a responsabilidade conjunta do Departamento de Recursos Humanos, Direção e da chefia imediata ao qual o empregado (docente e administrativo) está subordinado.

Parágrafo único – A sua duração será de 90 dias, contados a partir da data da contratação funcionando como estágio probatório avaliado pela chefia imediata do empregado (docente e administrativo) em conjunto com a Direção e Departamento de Recursos Humanos.

**Art. 7º** O Programa de Treinamento em Serviço destina-se a todos os empregados (docente e administrativo) que atuam na Instituição e tem como objetivos:

- I- Atender às necessidades de aprendizagem e/ou atualização de técnicas específicas à determinada área, voltadas principalmente ao caráter prático da atividade profissional;
- II- Habilitar nas funções técnicas específicas, administrativas e gerenciais os empregados (docente e administrativo) que assumem novos cargos e responsabilidades, conferidas por uma nova situação funcional dentro da Instituição;
- III- Obter novas habilidades, quando da aquisição de novos equipamentos ou em função da evolução tecnológica.

**Art. 8º** São competentes para a organização e desenvolvimento do Programa de Treinamento em Serviço todas as chefias imediatas e o Núcleo Pedagógico, no caso específico da atuação docente.

**Parágrafo único** – O Programa de Treinamento em Serviço poderá ser desenvolvido em regime de parceria e/ou convênio com outras organizações.

**Art. 9º** O Programa de Aperfeiçoamento será viabilizado mediante a oferta de cursos específicos, organizados pelas Coordenadorias, Núcleo Pedagógico e pelo Departamento de Recursos Humanos, em consonância com os diagnósticos de necessidades apresentados pelos gestores setoriais e de cursos.

**Parágrafo único** – Os cursos de aperfeiçoamento da área acadêmica serão organizados pela Direção Acadêmica.

**Art. 10.** O **Sistema de Gestão do Desempenho da FAESA** representa um conjunto de ações estruturadas no sentido de estimular uma performance superior dos empregados, convertendo suas ações em resultados positivos e diferenciados para a Instituição. O **Sistema de Gestão do Desempenho** visa atender, simultaneamente, aos seguintes objetivos:

- I- Monitorar o desempenho dos empregados, visando assegurar o sucesso e longevidade do negócio;
- II- Reconhecer performances diferenciadas;

- III- Orientar e estimular o autodesenvolvimento, sendo também uma base para o Levantamento de Necessidade de Treinamento - LNT e para o Plano de Desenvolvimento Individual - PDI;
- IV- Possibilitar ao empregado o entendimento, a identificação e a busca dos meios necessários ao seu desenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação;
- V- Assegurar a melhoria contínua da Qualidade;
- VI- Investir em potencial;
- VII- Estimular o espírito de integração e de corresponsabilidade pela perpetuação da Instituição;
- VIII- Proporcionar o aperfeiçoamento das relações interpessoais através da construção de uma relação honesta entre lideranças, colegas e liderados, baseada numa cultura de troca de informações contínua e profissionalismo.
- IX- Ser indicador para progressões salariais.

**Parágrafo único** - A organização e funcionamento do Sistema de **Sistema de Gestão do Desempenho da FAESA** está descrito no anexo 1 deste documento.

**Art. 11.** O Programa de Desenvolvimento Gerencial objetiva aperfeiçoar o desenvolvimento dos diversos níveis de gestão para o exercício das atividades gerenciais na Faculdade Espírito Santense - FAESA e serão desenvolvidos mediante cursos de aperfeiçoamento, na forma do disposto nos artigos 9 e 10 deste Regimento, e de cursos de especialização, prioritariamente.

**§ 1º** - Os cursos de especialização ou pós-graduação lato-sensu objetivam proporcionar aos empregados graduados conhecimentos especializados que estejam diretamente relacionados a seu cargo ou a sua área de atuação, buscando o aprimoramento do seu desempenho funcional em cursos devidamente autorizados e regulamentados.

**Art. 12.** Consideradas as especificidades dos cursos de Graduação, Pós-graduação, Mestrado e Doutorado, e as necessidades singulares de cada empregado, a Faculdades Integradas São Pedro – FAESA promove uma Política de Desconto Educacional, incentivando ao empregado a formação continuada. A Política interna de Desconto Educacional estão explícitas no ANEXO 2 deste documento.

**Art. 13.** O Programa de Participação em Eventos visa a atualização de conhecimentos, a interação interinstitucional, a integração profissional, a ampliação da conectividade institucional por meio da participação de empregados em congressos, seminários, simpósios, palestras, debates, visitas técnicas, fóruns, encontros e outros eventos assemelhados de natureza técnica,

científica e cultural que estejam relacionados com o cargo, função ou área de atuação do empregado e que seja do interesse da Faculdade Espírito Santense - FAESA.

§ 1º - A participação do empregado nos eventos indicados no caput deste artigo deverá estar relacionada ao plano de trabalho da coordenação/setor a que pertence.

§ 2º - A indicação do participante será efetivada pelo coordenador do curso ou coordenador/chefia setorial mediante manifestação de interesse.

§ 3º - Compete a Direção Acadêmica a definição da participação dos docentes no Programa de Eventos, ouvindo o coordenador do curso.

§ 4º - Compete ao Superintendente Institucional a definição da participação dos empregados técnicos e administrativos no Programa de Eventos, ou vinda a chefia imediata.

§ 5º - Compete a Direção Acadêmica a definição da participação dos empregados lotados nos órgãos suplementares e nas estruturas de staff, ouvida a chefia imediata.

**Art. 14.** O empregado ao retornar de um evento repassará os conhecimentos e informações aos seus pares e demais profissionais da Instituição que demonstrarem interesse, mediante palestras e/ou treinamento de habilidades, conforme a natureza do evento.

## **TÍTULO II**

### **DA GESTÃO**

#### **CAPÍTULO I**

#### **Do PLANEJAMENTO**

**Art. 15.** O planejamento do Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Faculdade Espírito Santense - FAESA terá por base as prioridades identificadas pelo Programa de Avaliação Institucional - PAI e Sistema de Avaliação de Desempenho nos setores acadêmico e administrativo, nos níveis técnico, administrativo e gerencial e subsidiará a elaboração das metas para a capacitação tendo como diretriz a missão, a visão e a filosofia institucional e terá periodicidade anual.

**Parágrafo único** - O planejamento anual contemplará todos os Programas de Capacitação descritos no artigo 4º deste Regulamento, compondo o “Plano Anual de Capacitação” - PAC.

**Art. 16.** A elaboração do PAC compete à:

- I- Direção Acadêmica, Coordenações e Núcleo Pedagógico na formulação de proposições para os docentes;
- II- Departamento de Recursos Humanos e Superintendência Institucional na formulação da proposição para a demais áreas funcionais;

- III- Departamento de Recursos Humanos, Direção Administrativa e Superintendência Institucional, no que tange à sua formalização e programação financeira.

**Art. 17.** O planejamento do PAC será elaborado ao final de cada ano do exercício fiscal, sendo apresentado à Congregação e à Comunidade Acadêmica na primeira reunião do ano subsequente, para apreciação.

**Parágrafo único.** Todas as ações previstas no PAC deverão estar diretamente relacionadas com o desenvolvimento administrativo e pedagógico da Centro Universitário FAESA e com o objetivo direcionado à formação de Recursos Humanos.

## **CAPÍTULO II**

### **DA EXECUÇÃO**

**Art. 18.** A implantação, coordenação técnica e acompanhamento do PAC competirá ao:

- I- Direção Acadêmica, no atendimento a área docente e
- II- Gestor do Departamento de Recursos Humanos no atendimento às demais áreas funcionais.

**Art. 19.** A seleção dos empregados para participarem dos Programas de Capacitação, exceto dos programas de “Integração ao ambiente de Trabalho” e “Treinamento em serviço”, atenderá aos seguintes critérios:

- I- Necessidade de desenvolvimento e qualificação de pessoal da coordenadoria de curso/setorial pela chefia imediata, com o aval da Direção Acadêmica e do Gestor do Departamento de Recursos Humanos;
- II- Compatibilidade entre área de atuação e/ou cargo exercido pelo empregado;
- III- Compromisso de repassar e aplicar os conhecimentos adquiridos, no âmbito da Faculdade Espírito Santense - FAESA;
- IV- Resultados aferidos pelo Sistema de Avaliação de desempenho do empregado que expressem produtividade e responsabilidade.

**Art. 20.** Para o pleno funcionamento do PAC serão garantidas as seguintes condições:

- I- Liberação do empregado para participação nos treinamentos, cursos, eventos e assemelhados, inclusive dentro da jornada de trabalho, conforme diagnóstico de necessidades apontado pelo Plano de Avaliação Institucional;
- II- Participação do corpo docente, bem como dos empregados técnico-administrativos, nos programas estabelecidos nos incisos I, II, III, V, VII, VIII do



artigo 4º deste regulamento, como ministrantes, de acordo com a qualidade requerida, sendo a carga horária destinada a este trabalho parte integrante de suas atividades administrativas e complementares de suas atividades didáticas;

- III- Constante aperfeiçoamento da coordenação técnica responsável pelo planejamento execução e avaliação do plano indicado do caput deste regulamento;
- IV- Dotação de infraestrutura básica: calendário escolar compatível, logística e sincronização de ações intersetoriais;
- V- Disponibilidade orçamentária - financeira.

**Art. 21.** Na análise da solicitação de liberação do empregado, deverão ser obedecidos, em cada caso, os seguintes critérios de prioridades:

- I- Programas que dotem empregado de pré-requisito exigido para o cargo e/ou função que ocupa;
- II- Cursos de Ensino Fundamental e Médio (Suplência Escolar);
- III- Programas destinados aos docentes envolvendo: “Treinamento em Serviço”, “Aperfeiçoamento” e “Qualificação dos docentes”, por se tratar da atividade-fim;
- IV- Cursos superiores, que tenham relação direta com o cargo ocupado ou área de atuação;
- V- Cursos de Graduação ou de Especialização em áreas de conhecimento que a Faculdade Espírito Santense – FAESA venham a definir como estratégicas para o seu desenvolvimento;
- VI- Cursos em nível de Pós-graduação que não requeiram afastamento total e que mantenham relação direta com o cargo ocupado ou área de atuação;
- VII- Cursos em nível de Mestrado e ou Doutorado que não requeiram afastamento total e que mantenham relação direta com o cargo de gestão ou área de atuação do professor.

**Art. 22.** Ao PAC serão destinados recursos orçamentário-financeiros, definidos pelo Superintendente Institucional, não inferiores a dez por cento da receita líquida anual.

**Art. 23.** A disponibilidade orçamentaria - financeira destinada a atender ao Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Faculdade Espírito Santense – FAESA será aplicada de acordo com as finalidades e com os objetivos definidos e instituídos por este Regulamento através do PAC e constará do Orçamento Anual da Faculdade.

**Parágrafo único** - A Faculdade Espírito Santense - FAESA poderão atender maior número de empregados desde que haja:

- I- Convênio com outras Instituições que garanta parcerias na utilização dos recursos financeiros;

- II- Geração de receita própria das coordenadorias, por meio de serviços a terceiros, oferta de cursos extraordinários, desenvolvimento de pesquisas e estudos e outras atividades assemelhadas.

**Art. 24.** A ordenação das despesas do PAC caberá à Superintendência Institucional enquanto a controladoria ficará a cargo da Direção Administrativa.

### **CAPÍTULO III DA AVALIAÇÃO**

**Art. 25.** A avaliação do Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Faculdade Espírito Santense - FAESA ocorrerá de forma sistematizada e processual e será efetuado pelo(a):

- I- Participante dos diversos Programas de Capacitação que compõe o Sistema;
- II- Chefia imediata do participante;
- III- Coordenação técnica do PAC composta pela Direção Acadêmica, Núcleo Pedagógico, Direção Administrativa e Gestor do Departamento de Recursos Humanos;
- IV- Resultados aferidos no Programa de Avaliação Institucional (PAI).

**Art. 26.** A avaliação na ótica do participante dos Programas de Capacitação será efetivada mediante apresentação de relatório, devidamente acompanhado do diploma ou certificado correspondente.

**§ 1º-** A documentação constante do caput deste artigo será apresentada à chefia imediata que a encaminhará ao Departamento de Recursos Humanos, após apreciação valorativa.

**§ 2º-** Em caso de nova titulação o Departamento de Pessoal procederá a progressão funcional em atendimento ao disposto no “Regulamento do Plano de Carreira”.

**Art. 27.** A avaliação da ação de capacitação na ótica da chefia imediata será afetivada mediante análise do relatório apresentado pelo participante bem como pela observação do impacto, no que tange a sua melhoria pessoal e funcional e contribuição para a melhoria da coordenação a que pertence.

**Art. 28.** A avaliação do sistema de desenvolvimento de Recursos Humanos pela coordenação técnica dar-se á mediante:

- I- Análise comparativa das ações propostas e desenvolvidas nos diversos Programas de Capacitação, estabelecidos no artigo 4º deste Regulamento;
- II- Análise qualitativa da avaliação na ótica dos participantes e de sua chefia imediata.

**Parágrafo único** - A avaliação descrita no caput deste artigo ocorrerá no final do período letivo e será encaminhada à Superintendência Institucional e Direção Acadêmica os seus resultados subsidiarão a elaboração do PAC do ano subsequente.

**Art. 29.** A avaliação do Sistema de Desenvolvimento do Recursos Humanos pela Direção Acadêmica dar-se-á mediante a compatibilização dos resultados apresentados no relatório encaminhado pela coordenação técnica do PAC, e aqueles oriundo do Programa de Avaliação Institucional.

**Parágrafo único**- A vista dos dados contidos nos relatórios indicados no caput deste artigo, compete à Direção Acadêmica orientar a elaboração do PAC do ano subsequente definindo:

- I- Suas metas físicas;
- II- Disponibilidade financeira-orçamentária;
- III- Estratégias de concepção e desenvolvimento do sistema.

## **CAPÍTULO IV**

### **DA REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO**

#### **Seção I**

##### **Das atividades de capacitação na Sede**

**Art. 30.** Em se tratando de atividades de capacitação na sede, o Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos prevê as seguintes condições:

- I- Cursos de aperfeiçoamento e especialização, julgados estratégicos para a Instituição:
  - a) Investimento total requerido para formação individual ou coletiva;
  - b) Política de desconto diferenciado para o administrativo e docente conforme ANEXO II;
- II- Curso de curta duração relacionados ao cargo, função ou área de atividade do docente/funcionário:
  - a) Investimento total requerido para formação individual ou coletiva;
  - b) Ajustamento do horário de serviço.
- III- Programas de mestrado, doutorado e pós-doutorado relacionados a área de atuação do docente:
  - a) Política de desconto diferenciado para o docente conforme ANEXO II;
  - b) Pagamento do percentual parcial ou total conforme estabelecido nos incisos III e IV do artigo 14 deste Regulamento;
  - c) Manutenção da retribuição financeira contratual mediante plano de trabalho a ser desenvolvido pelo candidato durante o período do curso, desde que

aprovado pela Direção Acadêmica para os professores e a Superintendência Institucional para o administrativo, cujos produtos possam produzir inovações no âmbito da Instituição e mais especificamente do colegiado/curso a que pertence.

## **Seção II**

### **Das atividades de capacitação na Fora de Sede**

**Art. 31.** Em se tratando de atividades de capacitação fora da sede, o Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos prevê as seguintes condições:

- IV- Cursos de aperfeiçoamento e especialização, julgados estratégicos para a Instituição:
  - c) Fornecimento de passagens, hospedagem e alimentação;
  - d) Pagamento integral da inscrição e/ou do investimento total requerido;
  - e) Substituição pró-tempore sem prejuízo da retribuição financeira.
- V- Curso de curta duração e eventos, relacionados ao cargo, função ou área de atividade do docente/funcionário:
  - c) Fornecimento de passagens, hospedagem e alimentação;
  - d) Pagamento integral da inscrição e/ou investimento total requerido;
  - e) Ajustamento do horário de serviço.
  - d) Manutenção da retribuição financeira contratual mediante plano de trabalho a ser desenvolvido pelo candidato durante o período do curso, desde que aprovado pela Direção Acadêmica para os professores e a Superintendência Institucional para o administrativo, cujos produtos possam produzir inovações no âmbito da Instituição e mais especificamente do colegiado/curso a que pertence.

## **TÍTULO III**

### **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 32.** No caso de manifestação de interesse do empregado por atividades de capacitação, de qualquer natureza, que não esteja relacionada com o seu cargo, função ou área de atividade, o custeio ficará sob sua responsabilidade.

**Art. 33.** Toda a estrutura organofuncional da Faculdade Espírito Santense - FAESA deverá contribuir para o êxito do Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos, viabilizado pelo PAC.

**Art. 34.** Compete a coordenação técnica do PAC sua divulgação, no âmbito da Faculdade Espírito Santense - FAESA.

**Art. 35.** Para dirimirem quaisquer dúvidas e fatos omissos neste Regulamento são competentes: a Direção Acadêmica, Superintendência Institucional e o Gestor do Departamento de Recursos Humanos.

**Art. 36.** Compete ao Departamento de Recursos Humanos a observância dos aspectos legais, inclusive das decisões coletivas, oriundas dos sindicatos patronal, dos professores, dos Auxiliares de Administração Escolar – SINEPE, SINPRO e SAAE, respectivamente.

**Art. 37.** Este Regulamento entra em vigor na data de sua aprovação pelo Conselho Superior da Faculdade.

# ANEXO 1 - MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO

## 1 - FUNDAMENTAÇÃO

O **Sistema de Gestão do Desempenho** da FAESA representa um conjunto de ações estruturadas no sentido de estimular uma performance superior dos empregados, convertendo suas ações em resultados positivos e diferenciados para a Instituição.

O modelo se sustenta, tecnicamente, na identificação das competências requeridas de cada grupamento profissional buscando valorizar as características pessoais e, sobretudo, os comportamentos que agregam valor ao negócio.

O modelo está centrado na avaliação do desempenho profissional onde o superior imediato e o liderado utilizam os mesmos critérios para a avaliação do empregado. Após a avaliação realizada separadamente por cada um, realiza-se a avaliação de feedback, onde os pontos fortes serão ressaltados e os pontos a melhorar serão definidos como passíveis de investimentos de desenvolvimento através de um Plano de Desenvolvimento Individual.

As competências requeridas - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes esperadas do profissional no exercício de um cargo ou função - foram definidas a partir do alinhamento do Planejamento Estratégico da FAESA e com a missão, visão e os valores da Instituição e devem representar características passíveis de verificação e observação nas pessoas.

Além disso, as competências requeridas estão diretamente relacionadas com a natureza das atividades de cada cargo, nelas incluídas suas atribuições e responsabilidades. Portanto, cada cargo requer um conjunto específico de competências.

## 2 - OBJETIVOS

O **Sistema de Gestão do Desempenho** visa atender, simultaneamente, aos seguintes objetivos:

- ✓ Monitorar o desempenho dos empregados, visando assegurar o sucesso e longevidade do negócio;
- ✓ Reconhecer performances diferenciadas;
- ✓ Orientar e estimular o autodesenvolvimento, sendo também uma base para o Levantamento de Necessidade de Treinamento - LNT e para o Plano de Desenvolvimento Individual - PDI;
- ✓ Possibilitar ao empregado o entendimento, a identificação e a busca dos meios necessários ao seu desenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação;
- ✓ Assegurar a melhoria contínua da Qualidade;

- ✓ Investir em potencial;
- ✓ Estimular o espírito de integração e de co-responsabilidade pela perpetuação da Instituição;
- ✓ Proporcionar o aperfeiçoamento das relações interpessoais através da construção de uma relação honesta entre lideranças, colegas e liderados, baseada numa cultura de troca de informações contínua e profissionalismo.
- ✓ Ser indicador para progressões salariais.

## 3 - PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho e consequente definição do PDI será realizada anualmente em mês a ser definido pela Superintendência Institucional da instituição.

### 3.1 - Regras gerais:

#### 3.1.1 - EMPREGADOS RECÉM-ADMITIDOS

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** só será aplicada aos empregados que tenham sido admitidos há no mínimo 6 (seis) meses na Instituição.

#### 3.1.2 - EMPREGADOS REMANEJADOS

##### **SEM ALTERAÇÃO DE CARGO, MAS COM ALTERAÇÃO DE FUNÇÃO**

Nos processos de remanejamento de empregados, os registros relativos a avaliações anteriores deverão ser repassados ao novo superior imediato para que possam ser consultados. Por ocasião da avaliação, o Gestor atual, se julgar necessário, poderá agregar as percepções do Gestor anterior, para dar maior consistência à avaliação final resultante.

#### 3.1.3 - EMPREGADOS LICENCIADOS / AFASTADOS

A Avaliação de Desempenho só será aplicada aos empregados que estejam desempenhando suas tarefas regularmente há no mínimo 6 (seis) meses na Instituição. Neste caso, deverá ser registrado o motivo da não avaliação do empregado de maneira a não perder a memória da informação. Orienta-se que seja arquivado documento comprobatório do licenciamento ou afastamento do empregado (afastamento pelo INSS).

## 4 - PÚBLICO ALVO

O sistema de gestão de desempenho proposto se aplica a todos os empregados Técnicos e Administrativos efetivos da FAESA.

## 5 - COMPETÊNCIAS A SEREM AVALIADAS

As competências estão formadas pelo conjunto de comportamentos requeridos para os empregados e Superiores Imediato da FAESA. Cada competência possuem os indicadores comportamentais a serem observados e avaliados, de acordo com o perfil.

As competências são classificadas durante a avaliação colocando-se um “Nº” na coluna que melhor corresponde ao comportamento demonstrado pelo avaliado no período anterior. Utiliza-se a graduação de 1 a 5 para avaliação de cada indicador de comportamento, conforme definição contida no formulário.

As competências a serem avaliadas por grupo de cargos são:

| NÍVEL DE GESTÃO   |                            | NÍVEL TÁTICO               |                                      | GRUPO OPERACIONAL          |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Diretor<br>Gerente<br>Coordenador<br>Assessor<br>Procurador | Supervisor<br>Encarregado  | Especialista<br>Analista   | TÉCNICO/<br>ASSISTENTE /<br>AUXILIAR | OPERACIONAL                |
| Liderança   | Liderança                  | Trabalho em equipe         | Trabalho em Equipe                   | Trabalho em equipe         |
| Planejamento e Organização                                  | Planejamento e Organização | Planejamento e Organização | Planejamento e Organização           | Qualidade do trabalho      |
| Visão Estratégica   | Foco em Resultado          | Foco em Resultado          | Foco em Resultado                    | Agilidade                  |
| Foco em Resultado   | Administração do tempo     | Conhecimento do Negócio    | Qualidade do trabalho                | Proatividade               |
| Gestão de Conflitos   | Alta Performance           | Foco no Cliente            | Pontualidade e Assiduidade           | Pontualidade e Assiduidade |
| Administração do tempo                                      | Comunicação                | Comunicação                | Proatividade                         | Flexibilidade              |



| NÍVEL DE GESTÃO   |                                | NÍVEL TÁTICO                   |                                      | GRUPO OPERACIONAL              |
|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| Diretor<br>Gerente<br>Coordenador<br>Assessor<br>Procurador | Supervisor<br>Encarregado      | Especialista<br>Analista       | TÉCNICO/<br>ASSISTENTE /<br>AUXILIAR | OPERACIONAL                    |
| Exercício da<br>Influência                                  | Relacionamento<br>Interpessoal | Relacionamento<br>Interpessoal | Comunicação                          | Relacionamento<br>Interpessoal |
| Alta Performance  | Resolução de<br>problema       | Autodesenvolvimento            | Relacionamento<br>Interpessoal       | Inovação                       |
| Comunicação   | Flexibilidade                  | Flexibilidade                  | Flexibilidade                        | Acolhimento                    |
| Relacionamento<br>Interpessoal                              | Inovação                       | Inovação                       | Inovação                             | Empreendedorismo               |
| Resolução de<br>problema                                    | Acolhimento                    | Acolhimento                    | Acolhimento                          |                                |
| Flexibilidade   | Empreendedorismo               | Empreendedorismo               | Empreendedorismo                     |                                |
| Inovação  |                                |                                |                                      |                                |
| Acolhimento   |                                |                                |                                      |                                |
| Empreendedorismo  |                                |                                |                                      |                                |

| DOCENTE                       |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| DOCENTE NDE                   | DOCENTE                       |
| Trabalho em Equipe            | Trabalho em<br>Equipe         |
| Didática                      | Didática                      |
| Gestão / Liderança<br>(NDE)   | Planejamento e<br>Organização |
| Planejamento e<br>Organização | Foco em resultados            |
| Foco em resultados            | Administração do<br>tempo     |

| DOCENTE                                      |  |
|--|--|
| DOCENTE NDE                                  | DOCENTE                                      |
| Administração do tempo                       | Experimentação e Alta Performance            |
| Experimentação e Alta Performance            | Comunicação                                  |
| Comunicação                                  | Personalização e Relacionamento Interpessoal |
| Personalização e Relacionamento Interpessoal | Resolução de problemas                       |
| Resolução de problemas                       | Flexibilidade                                |
| Flexibilidade                                | Inovação e uso de Tecnologias                |
| Inovação e uso de Tecnologias                | Acolhimento                                  |
| Acolhimento                                  | Empreendedorismo                             |
| Empreendedorismo                             |  |

## 6 - METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

A metodologia sugerida para ser adotada pela FAESA é a metodologia onde:

- O Empregado, individualmente, se auto avalia nas competências definidas para o seu cargo; (suspenso por enquanto)
- O Superior Imediato, individualmente, avalia o empregado nas competências definidas para o cargo dele;
- O Superior Imediato e Empregado (subordinado) realizam uma reunião de feedback. Nesta reunião, Superior e Empregado elaboram o PDI - Plano de Desenvolvimento Individual.

Para facilitar a compreensão, segue abaixo as definições de cada avaliador:

### **Auto avaliação (Suspenso)**

Avaliação de desempenho realizada pelo empregado e que servirá de parâmetro de comparação com a avaliação do Superior imediato. A pontuação apurada no autoavaliação não será considerada na pontuação final da avaliação, porém será orientadora para a avaliação de feedback.

### **Superior Imediato**

Avaliação de desempenho realizada pelo Superior Imediato do empregado avaliado, que tem sob sua responsabilidade a gestão do desenvolvimento deste profissional.

Para garantir que o uso da ferramenta seja um instrumento viabilizador de crescimento e possibilite o desenvolvimento futuro e contínuo do empregado e da FAESA, a metodologia de avaliação do desempenho se dará da seguinte forma:

## **6.1 - ETAPAS DO PROCESSO**

### **1º PASSO:**

#### **Preenchimento da Ficha de Avaliação de Desempenho**

No período definido para realização da avaliação formal, será preenchida a Ficha de Avaliação de Desempenho.

### **Superior Imediato**

Os Superiores Imediatos utilizarão as anotações constantes na “Ficha de Fatos & Dados”, as descrições de funções, os registros de treinamentos, relatórios de ponto, segurança e medicina do trabalho e outras avaliações realizadas anteriormente, se houver, como também outros dados que o ajudarão a ser o mais justo possível no ato de avaliar o empregado.

### **Avaliados (Suspensão)**

Os avaliados deverão realizar sua autoavaliação com base nas informações das descrições de funções, dos registros de treinamentos, relatórios de ponto, segurança e medicina do trabalho e outras avaliações realizadas anteriormente, se houver, como também na reflexão sobre seu desempenho na função e nos resultados alcançados durante o período a ser considerado para a Avaliação de Desempenho.

### **2º PASSO:**

#### **Momento de “Feedback” e Elaboração do Plano de Desenvolvimento**

##### **Individual - PDI**

O Superior Imediato agendará uma reunião individual de feedback com o empregado. Nesse momento, o empregado poderá questionar ou mostrar o seu ponto de vista e, juntos, concluir a avaliação, anotar

as observações de cada um, planejar as ações de melhoria elaborando o Plano de Desenvolvimento Individual - PDI conforme formulário anexo, assinar e datar no espaço próprio.

## 7 - RESPONSABILIDADES

O Superior Imediato é o responsável pelo acompanhamento e avaliação diária do desempenho de seus subordinados, devendo criar um canal permanente de comunicação, relatando periodicamente ao empregado como está o seu desempenho (o que está indo bem e o que deve ser melhorado).

As responsabilidades para que a Gestão do Desempenho seja uma ferramenta que auxilie os Superiores Imediatos e empregados numa melhoria de resultados são as seguintes:

### 7.1 - Superiores:

Analisar o desempenho dos empregados de sua área, conforme metodologia de avaliação estabelecida:

- ✓ Utilizar o formulário “Ficha de Fatos & Dados” para registros das observações do dia a dia;
- ✓ Proceder à avaliação anual, utilizando adequadamente a Ficha de Avaliação de Desempenho;
- ✓ Realizar o feedback para os seus subordinados, apontando as qualidades percebidas e o que precisa ser aprimorado;
- ✓ Acompanhar e orientar a realização do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) do empregado.

### 7.2 - Empregados:

- ✓ Proceder à avaliação anual, utilizando adequadamente a Ficha de Avaliação de Desempenho; (Suspensão)
- ✓ Participar da reunião de feedback e elaboração do PDI juntamente com o seu Superior Imediato;
- ✓ Executar o PDI definido com o Superior Imediato.

### 7.3 - Facilitador do Processo de Avaliação

O facilitador será o **Departamento de Recursos Humanos** e terá como atribuições:

- ✓ Manter os documentos referentes ao processo de avaliação em arquivos devidamente atualizados;
- ✓ Divulgar a Gestão de Desempenho, acompanhando todo o processo, atuando como agente facilitador naquilo que se fizer necessário;
- ✓ Ser um agente facilitador, acompanhando todo o processo orientando os avaliadores quanto à metodologia, prazos, utilização dos formulários e outros;

- ✓ Proceder à tabulação e análise das avaliações anuais, apresentar para os Superiores das áreas que foi avaliado o empregado, visando o estabelecimento de ações decorrentes do resultado das avaliações realizadas;
- ✓ Arquivar uma via da Avaliação de Desempenho no Dossiê do empregado;
- ✓ Fazer o acompanhamento anual da evolução dos empregados.

## 8 - PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO

É necessário destacar que, a avaliação é apenas um aspecto da Gestão do Desempenho. A avaliação do desempenho profissional deve ser vista e praticada como uma atividade dinâmica, natural e permanente que deve ser compreendida como um processo educativo, fazendo parte das responsabilidades diárias de todo Gestor Imediato e do relacionamento entre as pessoas da FAESA.

As avaliações de desempenho formais serão realizadas anualmente em mês a ser definido pela Superintendência Institucional da Instituição, sendo os resultados finais em termos de pontuações e recomendações arquivados no Departamento de Recursos Humanos.

O ciclo de uma avaliação de desempenho somente se encerra quando é realizada uma nova avaliação. Assim, uma avaliação de desempenho compreende:

- 1 - a avaliação das competências propriamente dita;
- 2 - a entrevista de feedback e a elaboração do PDI;
- 3 - a execução do PDI por parte do avaliado;
- 4 - o acompanhamento periódico do PDI por parte do Gestor imediato;
- 5 - os feedbacks espontâneos durante o ano;
- 6 - a avaliação do desenvolvimento do empregado naquele período que é realizada na avaliação de desempenho do ano seguinte.

## 9 - REUNIÃO DE FEEDBACK e ELABORAÇÃO DO PDI - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

### 9.1 - Reunião de Feedback

É o momento mais significativo de todo o processo da avaliação de desempenho. Nela, Superior Imediato e Empregado terão a oportunidade para, sentados lado a lado, conversar sobre a avaliação realizada e definir o PDI - Plano de Desenvolvimento Individual.

Uma reunião de feedback é essencialmente um diálogo entre o Superior Imediato e o avaliado, onde cada um participa da conversação, falando e ouvindo, sem a pretensão de convencer um ao outro de diferentes

opiniões isoladamente defendidas. Neste sentido, torna-se vital que ambos estejam convenientemente preparados para a reunião, a fim de que possam realizá-la da melhor forma possível.

## Orientação para Reunião de Feedback

### Superior Imediato:

- ✓ Cabe ao Superior Imediato promover a reunião;
- ✓ Agendar a reunião com antecedência, para que todos os dados das avaliações estejam disponíveis;
- ✓ Reservar tempo para realização da reunião, pois ela é o espaço para diálogo franco e esclarecimentos;
- ✓ Escolher um local apropriado, onde a privacidade seja garantida;
- ✓ Criar um clima de responsabilidade mútua pela avaliação e pelas propostas de melhorias;
- ✓ Falar de forma clara e objetiva sobre cada Competência e os Comportamentos descritos identificando os já praticados e aqueles que necessitam investimento. Sempre começando pelos pontos positivos;
- ✓ Fundamentar suas avaliações com exemplos, indicando situações e comportamentos concretos;
- ✓ Dirigir sua observação para o desempenho e seu reflexo nos resultados do trabalho da área;
- ✓ Dizer as verdades, sendo franco e justo;

### Empregado:

- ✓ Preparar-se adequadamente para a entrevista levando sugestões de melhoria;
- ✓ Consultar, previamente, as competências requeridas para você;
- ✓ Apresentar sua autoavaliação fundamentada com fatos ocorridos no período em questão; (Suspenso)
- ✓ Estar aberto para receber feedback e entender profundamente seu papel e contribuição para a Instituição;
- ✓ Esclarecer todos os pontos de dúvidas e desconfortos para estabelecer os novos compromissos;
- ✓ Buscar a participação do Superior Imediato na definição do seu PDI;
- ✓ Agradecer o feedback recebido;
- ✓ Utilizar O PDI como instrumento de orientação de carreira.

## 9.2 - PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

Olhar para o futuro e planejar ações direcionadas às expectativas da Instituição, uma vez que investir no desenvolvimento dos empregados é responsabilidade tanto da Instituição, quanto de cada um que busca o próprio crescimento.

O PDI é ao mesmo tempo a conclusão da Avaliação de Desempenho e o início do Desenvolvimento. É uma ferramenta de gestão, constituída de processos e formulários, utilizados para o acompanhamento do desempenho pessoal e organizacional. Por meio dele, o Superior Imediato e o avaliado combinam ações a serem desenvolvidas no decorrer do período vindouro, que gerarão evolução nas Competências e nos Resultados da próxima avaliação.

### Elaboração do PDI

- ✓ Identificar das competências avaliadas, duas (02) que por demanda da função e do ambiente organizacional, necessitem ampliação de investimentos em comportamentos ainda não praticados;
- ✓ Identificar o(s) comportamento(s) com foco no investimento;
- ✓ Descrever as ações a serem desenvolvidas no dia-a-dia, participação em treinamentos, leitura de um livro ou parte de um livro, ou mudanças comportamentais que, se realizadas, poderão garantir evolução no Perfil de Competências;
- ✓ Informar a periodicidade ou as datas em que se realizarão as ações;
- ✓ Na coluna Acompanhamento, deverá anotar, durante o ano, informações, fatos e dados que indiquem a realização das ações propostas;
- ✓ Na coluna Avaliação, anotar o percentual atingido por ação, considerando que o conjunto de ações deverá totalizar 100%.

### Observação

Após a realização da Avaliação de Desempenho, reunião de feedback e definição do PDI, que deverão ser realizados todos no mesmo momento, o Superior Imediato do avaliado deverá validar a Avaliação de Desempenho, bem como o PDI com seu Superior Mediato e, posteriormente, disponibilizar os documentos para o Departamento de Recursos Humanos, para que seja realizado o planejamento, desenvolvimento e acompanhamento das ações definidas.



## 10 - TRATAMENTO DOS DADOS DA GESTÃO DO DESEMPENHO

Os investimentos para qualificação e desenvolvimento deverão ser direcionados a todos os empregados avaliados, respeitando-se o orçamento definido e aprovado pelo Departamento de Recursos Humanos e Chancelaria. Contudo, como o mínimo exigido pela Instituição é um desempenho igual ou superior a 70%, fica estabelecido que:

- **Avaliação de desempenho com nota geral abaixo de 80%:** será elaborado o PDI do empregado, porém os investimentos respeitarão as perspectivas de orçamento definido e aprovado pelo Departamento de Recursos Humanos e Chancelaria, no caso de investimentos com custos diretos para a Instituição.
- **Reincidência do empregado com nota geral abaixo de 80%:** para os empregados que apresentarem, por 2 (dois) períodos de avaliação seguidos, desempenhos igual ou inferior a 80%, o Superior Imediato em conjunto com a Diretoria da área e o Departamento de Recursos Humanos farão uma avaliação das ações a serem tomadas.

## 11 - INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

### Público Alvo

Nível de Gestão

Nível Tático de Especialistas e Analistas

Nível Tático de Técnico / Administrativo

Nível Operacional

Pessoal Docente NDE

Pessoal Docente

## ANEXO 2

### POLÍTICA DE DESCONTO DE GRADUAÇÃO:

**Empregado** - 50% para Odontologia, 60% para Engenharia e 70% para outros cursos

**Filho de empregado** - 50% para Odontologia, 60% para Engenharia e 70% para outros cursos

**Cônjuge de empregado** - 50% para Odontologia, 60% para Engenharia e 70% para outros cursos

- O benefício é destinado ao empregado podendo ser transferido a 1 (um) dependente, filho(a) ou

Cônjuge, e se refere à concessão de desconto a ser aplicado na matrícula e mensalidade do aluno de curso superior.

- Para direito ao benefício o empregado deverá estar vinculado à Instituição por período mínimo de 90 (noventa) dias.

- O desconto será concedido para alunos calouros e veteranos, a partir da matrícula de cada semestre seletivo e deverá ser requerido pelo empregado no Departamento de Recursos Humanos por meio de formulário próprio nos seguintes períodos:

Alunos veteranos: - **de 01 a 10 de junho**

- **de 01 a 10 de dezembro**

Alunos calouros e /ou novo empregado (após cumprido o período de experiência)

- **até a data máxima estipulada para matrícula no processo para vagas remanescentes no qual obteve aprovação.**

- O desconto será aplicado a partir do mês subsequente ao requerimento desde que respeitado o prazo estipulado. Não há a hipótese de lançamento de desconto de forma retroativa.

- Para direito ao benefício o aluno deverá estar com suas obrigações acadêmicas e financeiras em dia até o momento da solicitação ou devidamente aprovado em processo seletivo no caso de aluno calouro.

- O desconto, só será mantido caso o boleto seja pago até a data de vencimento. Após o vencimento, o pagamento deverá seguir o valor estabelecido no contrato de prestação de serviços educacionais vigente.
- No caso de aluno contemplado com o FIES o desconto será aplicado no valor da mensalidade antes da realização do financiamento.
- O desconto não é cumulativo. Em caso de enquadramento em mais de um tipo, prevalecerá o maior desconto.
- O desconto será assegurado desde que o aluno beneficiado conclua o curso no prazo máximo de 25% além do tempo normal previsto.
- A concessão de bolsa deverá ser solicitada por escrito, a cada semestre letivo, por meio de preenchimento desta Ficha de Requerimento ao Departamento de Recursos Humanos que analisará a possibilidade de concessão do benefício e o submeterá à autorização da Superintendência Institucional.
- Deverá ser anexado ao formulário o documento que comprove a relação de dependência (Certidão de casamento ou nascimento) com o empregado.
- O desconto será imediatamente cancelado quando ocorrer a cessação do vínculo empregatício com a IES.

## POLÍTICA DE DESCONTO DE PÓS-GRADUAÇÃO:

### **Modalidade: Pós-graduação Híbrida**

**Empregado** - 50% para cursos de gestão, 40% demais cursos e 30% área da saúde

**Dependente do empregado** – 50% para cursos de gestão, 40% demais cursos e 30% área da saúde

### **Modalidade: Pós-graduação EAD**

**Empregado** - 30% para cursos de gestão, 20% para demais cursos

- O benefício é destinado ao empregado e seus dependentes;
- O desconto será aplicado na matrícula e mensalidades do aluno;
- Para direito ao benefício o empregado deverá estar vinculado à Instituição por período mínimo de 90 (noventa) dias;
- O desconto será concedido através deste requerimento pelo empregado no Departamento de Recursos Humanos no período de captação;

- O desconto será aplicado a partir do mês subsequente ao requerimento desde que respeitado o prazo para o faturamento;
- O desconto, só será mantido caso o boleto seja pago até a data de vencimento. Após o vencimento, o pagamento deverá seguir o valor estabelecido no contrato de prestação de serviços educacionais vigente;
- O desconto não é cumulativo. Em caso de enquadramento em mais de um tipo, prevalecerá o maior desconto;
- O desconto será assegurado desde que o aluno beneficiado conclua o curso no prazo máximo de 25% além do tempo normal previsto;
- A concessão de bolsa deverá ser solicitada por escrito uma única vez por meio de preenchimento desta Ficha de Requerimento, ao Departamento de Recursos Humanos;
- Deverá ser anexado ao formulário o documento que comprove a relação de dependência (certidão de casamento ou nascimento) com o empregado;
- O Curso escolhido pelo empregado deverá estar alinhado com o cargo e/ou a formação superior.

## POLÍTICA DE DESCONTO PARA MESTRADO E DOUTORADO:

### **Empregado** - 15% independente da área

- O benefício é destinado ao empregado (Professor Especialista ou Mestre e Gestores);
- O desconto será aplicado na matrícula e mensalidades do aluno;
- Para direito ao benefício o empregado deverá estar vinculado à Instituição por período mínimo de 90 (noventa) dias;
- O desconto será concedido através deste requerimento pelo empregado no Departamento de Recursos Humanos no período de captação;
- O desconto será aplicado a partir do mês subsequente ao requerimento desde que respeitado o prazo para o faturamento;
- O desconto, só será mantido caso o boleto seja pago até a data de vencimento. Após o vencimento, o pagamento deverá seguir o valor estabelecido no contrato de prestação de serviços educacionais vigente;
- O desconto não é cumulativo. Em caso de enquadramento em mais de um tipo, prevalecerá

o maior desconto;

- A concessão de bolsa deverá ser solicitada por escrito uma única vez por meio de preenchimento desta Ficha de Requerimento, ao Departamento de Recursos Humanos.