

Programa Crescer – valorizando e desenvolvendo pessoas

O Programa Crescer - valorizando e desenvolvendo pessoas é um programa de avaliação de desempenho por competências e metas do Centro de Gestão de Pessoas do Instituto de Radiologia do HCFMUSP - InRad.



Objetivo Geral

Padronizar critérios de avaliação, identificando necessidades de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, alinhadas às necessidades do InRad.

Objetivo Estratégico

Garantir um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento e engajamento dos Colaboradores.

Objetivos Específicos

- ✚ Clareza ao colaborador das expectativas que a Instituição tem em relação a sua entrega;
- ✚ Melhoria do seu desempenho técnico e comportamental;
- ✚ Aproximação entre chefias e colaboradores através do acompanhamento e *feedback*.

A necessidade de ter um instrumento para avaliação da *performance* dos colaboradores surgiu no treinamento “Liderança Estratégica” realizado em 2010.

Em 2011, um grupo indicado pela Diretoria Executiva construiu, juntamente com a Consultoria Apoena, o instrumento e o processo de avaliação de desempenho por competências e metas. Foram estabelecidas três competências organizacionais: Alinhamento, Execução e Renovação, e nove competências comportamentais para os profissionais garantirem a execução das competências organizacionais, sendo: Comunicação, Liderança, Relacionamento Interpessoal, Cultura da Qualidade, Foco no Resultado, Autodesenvolvimento, Trabalho em Equipe, Relacionamento com o Cliente e Inovação. Foi construída uma régua de competências dos profissionais onde as nove estão descritas em cinco níveis hierárquicos com grau de complexidade

maior entre um e outro. O Projeto foi apresentado e validado com o Conselho Diretor, Diretor Executivo, Gestores Médicos e Administrativos, em fevereiro de 2012. Na seqüência, houve um treinamento para o grupo de coordenadores médicos, gestores e lideranças administrativas sobre “Avaliação de Desempenho e *Feedback*”, entre os meses de março e abril de 2012, e depois uma capacitação formando um grupo de 10 multiplicadores que se empenharam em treinar toda a força de trabalho do InRad.

Implantação/ Fases

- ✚ **Contrato de Desempenho:** dar clareza ao profissional sobre o que é esperado para o nível hierárquico em que se enquadra, conforme régua de competências do InRad, em quais comportamentos e metas ele seria avaliado ao longo do ano de 2012, e combinar as formas de acompanhamento do acordo (métricas, periodicidade, local, etc.)
– **Status:** realizado em julho/12.



- ✚ **Acompanhamento e *feedback*:** garantir levantamento e registro de evidências do desempenho observado de cada funcionário; promover conversa para garantir alinhamento e direcionamento constante sobre o desempenho; acompanhar o alcance das metas estabelecidas; identificar dificuldades encontradas pelo funcionário para o alcance dos objetivos; identificar oportunidades para que o gestor possa apoiar o funcionário para o alcance das metas e evolução nas competências. O *feedback* deve ser uma continuação dos

acompanhamentos, pois o resultado final não deve ser surpresa para o avaliado, deve ser um momento de formalizar o que já foi sendo pontuado ao longo do ano, porém mais objetiva e precisa, com a inclusão dos resultados finais

– **Status:** realizado entre dezembro de 2012 e janeiro de 2013.

✚ **Avaliação Final:** fechar avaliação de desempenho anual para preparar a conversa de *feedback* e *inputs* para o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). Para competências, o funcionário faz sua autoavaliação e o seu superior hierárquico também. A avaliação de metas é feita analisando-se os resultados - funcionário e gestor.

– **Status:** prevista a conclusão para 1ª quinzena de março de 2013.

✚ **Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI):** a elaboração do PDI deve ser feita pelo funcionário para validação com o superior hierárquico. Nele o funcionário descreverá para cada competência o resultado da avaliação de competências, seus pontos fortes, as suas necessidades de desenvolvimento em cada competência como oportunidade de melhoria, as ações que pretende realizar para se desenvolver, o prazo, como vai saber se a competência foi desenvolvida, a data prevista para realizar as ações e as datas reais da realização.

– **Status:** previsão de conclusão em março de 2013.

Resultados:

1ª Fase: Contrato de Desempenho

Nº de colaboradores envolvidos: 439

Nº de contratos realizados: 371

Resultado: 84,51%

2ª Fase: Acompanhamento e *Feedback*

Nº de colaboradores envolvidos: 435

Nº de contratos realizados: 171

Resultado: 39,31%

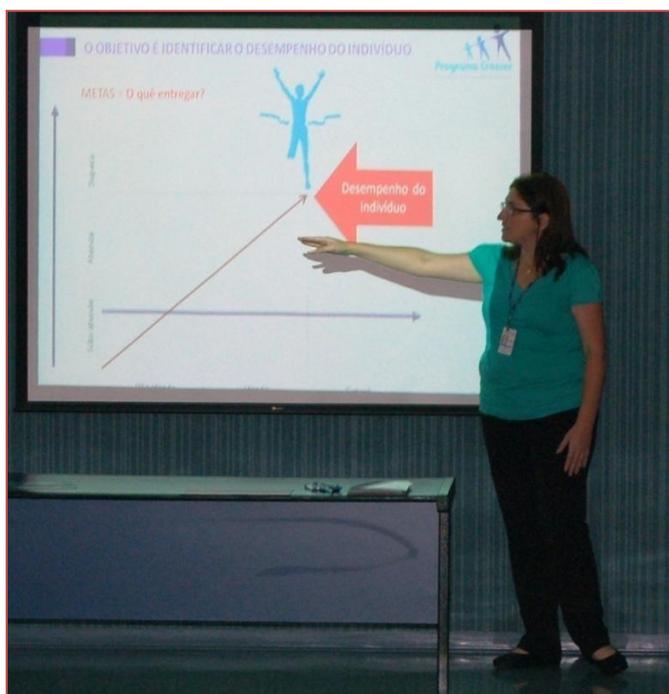
3ª Fase: Auto Avaliação

Nível 5: 100%

Nível 4: 100%

Nível 3: 69,23% até o momento, término em 01/02/13

Nível 2 e 1: não iniciado



Para disseminar o programa para a força de trabalho foi realizado um plano de comunicação interna para divulgar e informar os colaboradores em todas as fases do projeto, que foram convocados a participar do concurso, elaborando ou apenas dando o seu voto, para a escolha do logotipo.

Este Projeto está alinhado às diretrizes e perspectiva da Rede Humaniza para o Sistema FMUSPHC, que tendo por base as políticas nacional e estadual de humanização, busca envolver gestores, trabalhadores e usuários

para o desenvolvimento da cultura da humanização em todas as práticas de atenção, gestão e ensino, levando em consideração a vida humana e suas expressões, a dimensão subjetiva e social das pessoas, a ética e os direitos, a participação, autonomia e responsabilidade, o trabalho em equipe e redes cooperativas e a qualidade das práticas em atenção aos usuários.



Por: Kênia Cristina Paternes, Valéria Souza e Kelly Lacerda

CGP, CCI e GTH InRad