

PLANO DE EMPREGOS E SALÁRIOS

PLANO DE CARREIRAS

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com as alterações aprovadas na Reunião de Diretoria nº 1791, de 28 de Novembro de 2008.

ÍNDICE**Plano de Empregos e Salários**

<input type="checkbox"/> Introdução e objetivos	4
Parte I – Metodologia e desenvolvimento histórico do plano original de 2003	5
<input type="checkbox"/> Divulgação e comprometimento	6
<input type="checkbox"/> Levantamento de empregos	6
<input type="checkbox"/> Descrição de empregos	6
<input type="checkbox"/> Condições dos empregos	7
<input type="checkbox"/> Pesquisa salarial	7
<input type="checkbox"/> Avaliação dos empregos	7
<input type="checkbox"/> Classificação dos empregos	8
<input type="checkbox"/> Estrutura salarial	8
<input type="checkbox"/> Faixa salarial	8
<input type="checkbox"/> Manutenção do sistema	9
Parte II – Política de Administração do Plano de Empregos e Salários	10
<input type="checkbox"/> Conceito	11
<input type="checkbox"/> Objetivo	11
<input type="checkbox"/> Campo de aplicação	11
<input type="checkbox"/> Salário base	11
<input type="checkbox"/> Tabela salarial	12
<input type="checkbox"/> Promoção ou acesso	12
<input type="checkbox"/> Procedimento de acesso interno	13
<input type="checkbox"/> Reclassificação e reavaliação dos empregos	13
<input type="checkbox"/> Transferência de empregados	13
<input type="checkbox"/> Gratificação – transferência temporária de empregados para projetos especiais	13
<input type="checkbox"/> Reajuste geral	14
<input type="checkbox"/> Manutenção do plano de empregos e salários	14
<input type="checkbox"/> Divulgação do plano junto aos empregados	14
<input type="checkbox"/> Considerações finais	14
Parte III – Formulários e documentos	16
<input type="checkbox"/> Anexo I – Ficha de identificação funcional	17
<input type="checkbox"/> Anexo II – Ficha de descrição de empregos	18
<input type="checkbox"/> Anexo III – Tabela salarial de empregos técnico administrativos	19
<input type="checkbox"/> Anexo IV – Tabela salarial de empregos operacionais	20

ÍNDICE**Plano de Carreiras**

Capítulo I – Das disposições preliminares	22
☐ Das conceituações	22
Capítulo II – Da constituição das carreira	24
Capítulo III – Da movimentação na carreira	25
☐ Formulário de movimentação de pessoal – MP 001	29
Capítulo IV – Da avaliação de desempenho	31
☐ Anexo 1 – Manual de descrição de cargos	33
Manual de Avaliação de Desempenho	34
☐ Programa de Avaliação de Desempenho – Apresentação	35
☐ Fatores de avaliação	35
☐ Formulários	35
☐ Avaliador	36
☐ Fórmula para obtenção do Conceito de Avaliação de Desempenho - CAD	36
Processo de Avaliação de Desempenho	37
☐ Fases de Avaliação de Desempenho	37
☐ Fator de Atualização Profissional – Fator AP	37
☐ Conceitos e pontuação do Fator AP	37
☐ Cursos de formação acadêmica	38
☐ Cursos de atualização e outros	39
☐ Pontuação	39
☐ Fator de Desempenho – Fator D	40
☐ Coordenadores e Gerentes	40
☐ Empregados sem cargo de liderança	41
☐ Empregados operacionais	42
☐ Entrevista de Avaliação de Desempenho	42
☐ Conceito final de Avaliação de Desempenho – CAD	42
Anexos	
☐ Anexo 1 – FAD 01 – Formulário de Avaliação de Desempenho – Lideranças – Avaliador	43
☐ Anexo 2 – FAD 02 – Formulário de Avaliação de Desempenho – Lideranças – Auto avaliação	44
☐ Anexo 3 – FAD 01 – Formulário de Avaliação de Desempenho – Empregados – Avaliador	45
☐ Anexo 4 – FAD 01 – Formulário de Avaliação de Desempenho – Empregados – Auto avaliação	46

INTRODUÇÃO

Os conceitos, objetos, procedimentos e estratégias aqui expostas definem as normas e procedimentos a serem adotados na aplicação da administração do Plano de Empregos e Salários, a fim de possibilitar:

- ❑ Equidade salarial.
- ❑ Padronização dos empregos e salários.
- ❑ Consistência interna e externa – equilíbrio entre salários vigentes e situação encontrada no mercado.
- ❑ Reconhecimento salarial pela competência profissional.
- ❑ Criação de plano de carreira.
- ❑ Desenho de políticas para o desenvolvimento profissional.
- ❑ Estímulo ao desempenho dos empregados de forma a qualificá-los para empregos de maior responsabilidade.

OBJETIVOS

- ❑ Estabelecer padrões de remuneração a todos os empregados operacionais, administrativos e gerenciais, compatíveis com as atribuições do emprego e as condições do mercado de trabalho.
- ❑ Reconhecer e premiar os empregados de acordo com seu desempenho e com sua contribuição para a empresa.
- ❑ Manter profissionais competentes, que possam contribuir para a continuidade e melhoria da performance da empresa.
- ❑ Manter as despesas salariais dentro de parâmetros prefixados de forma a permitir seu acompanhamento e controle.

PLANO DE EMPREGOS E SALÁRIOS

PARTE I

METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO

Histórico do plano original de 2003 e metodologia utilizada

PARTE I - METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO

Histórico do plano original de 2004 e metodologia utilizada.

DIVULGAÇÃO E COMPROMETIMENTO.

A estratégia para a divulgação do trabalho para elaboração do Plano de Empregos e Salários foi identificada e analisada em reuniões com a Presidência e Diretorias da COHAB-Campinas.

Todos os empregados receberam as informações sobre o início dos trabalhos referentes ao Plano de Empregos e Salários no Curso Motivação, Comprometimento e Sinergia, realizado no mês de Agosto de 2003 pela DRAS Assessoria em Desenvolvimento Humano.

LEVANTAMENTO DOS EMPREGOS.

Após análise do organograma, foram levantados todos os títulos dos empregos existentes. Nessa etapa foi feita a coleta de dados sobre características e peculiaridades dos empregos para compor os fatores e requisitos para elaboração do **Formulário PES 002 – Descrição de Empregos (Anexo II)**.

DESCRIÇÃO DOS EMPREGOS.

A descrição de empregos descreve as tarefas e os deveres do ocupante através da qual pode-se identificar cada emprego.

As descrições referentes ao Plano de Empregos e Salários foram elaboradas com base em entrevistas com as chefias que descreveram as atividades necessárias ao pleno desenvolvimento de cada emprego, análise do Formulário **PES 001 – Ficha de Identificação Funcional (Anexo I)**, preenchido pelos empregados e validação das descrições realizada com as gerências.

Nas denominações de empregos de uma mesma família utilizou-se a denominação Emprego Júnior, Pleno e Sênior para diferenciar o grau de dificuldade, caracterizando-se o grau crescente de complexidade dessas tarefas.

Cada emprego recebeu um título que espelhasse as tarefas desse emprego.

Em todo o material descrito foi realizada análise crítica referencial à cultura da COHAB-Campinas e do mercado, para endossar a veracidade das informações descritas.

Os fatores descritos no **Formulário de Descrição de Empregos – PES 002 (Anexo II)** para cada perfil de um emprego são os seguintes:

- Descrição sumária.
- Principais atribuições.
- Requisitos: instrução, curso exigido, experiência mínima, conhecimentos específicos e habilidades.

- ❑ Responsabilidade e autonomia: comunicação interna e externa, responsabilidade sobre erros, sobre patrimônio, sobre assuntos confidenciais e supervisão.
- ❑ Condições de trabalho.

CONDIÇÕES DO EMPREGO.

Cada emprego foi analisado a partir de sua descrição. O resultado desta análise definiu o perfil do ocupante do emprego ou requisitos que o ocupante do emprego deverá possuir para suficiente desempenho da função.

Pode-se observar os requisitos dos ocupantes de cada emprego no item **Requisitos do Formulário de Descrição de Empregos – PES 002.**

PESQUISA SALARIAL.

Pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. É através da Pesquisa Salarial que se alcança o “equilíbrio externo”, uma vez que pelos dados obtidos é construída a faixa salarial da empresa. A pesquisa salarial também forneceu dados para a ponderação do manual de avaliação de empregos pelo método de pontos, escolhido para a realização do trabalho.

Assim o Plano de Empregos e Salários uniu a realidade das descrições de empregos, as análises e pontuações desses empregos com sua correlação com o mercado.

As empresas participantes da pesquisa foram escolhidas considerando-se principalmente o porte, ramo, finalidade e localização geográfica, a fim de que amostra fosse representante da situação real e proporcionasse correlações adequadas. A pesquisa envolveu empresas do mesmo segmento (COHABs), empresas de contemplam a maioria dos empregos do quadro atual da COHAB-Campinas e empresas públicas envolvidas com processos e programas de modernização da Região Metropolitana de Campinas.

As empresas participantes foram as seguintes: CDHU, CEASA, COHAB São Paulo, Correio Popular, EMDEC, GNO, IMA, Prefeitura de Americana, Prefeitura de Hortolândia, Prefeitura de Sumaré, SANASA e UNIMED.

Os empregos selecionados para realização dessa pesquisa são representativos e compreendem 30% do total de empregos que compõe a estrutura vigente, possibilitando referencial estatístico adequado.

AVALIAÇÃO DOS EMPREGOS.

O sistema escolhido para avaliação de empregos foi o método de pontos, por se tratar de um método objetivo, quantificável e de fácil compreensão.

Foi formado um comitê de empregados para avaliação dos empregos. Cada integrante recebeu uma cópia do Manual de Avaliação que incluía todos os fatores predeterminados e o Manual de Descrição de Empregos. Os empregos foram avaliados fator por fator, buscando-se consenso na decisão dos pontos a serem aferidos.

A avaliação de pesos (pontos) foi realizada pelo método estatístico e a hierarquia dos empregos para o Plano de Carreiras pelo método empírico. O perfil de descrição do emprego e a correlação entre pontos e o desvio padrão foram considerados para esta avaliação. Após o teste de validação da avaliação dos empregos o fator Responsabilidade por Valores (administrativo) foi eliminado por não se mostrar relevante.

CLASSIFICAÇÃO DOS EMPREGOS.

Os pontos para todos os empregos foram calculados e reunidos em grupos por semelhança na pontuação (conjunto de atributos de cada emprego classificado segundo sua importância para a organização), possibilitando dessa forma, um mesmo tratamento para todos os empregos pertencentes ao mesmo grupo.

Para definição do número de grupos foram considerados a tendência da distribuição gráfica da relação Pontos X Salários e o número de classes salariais.

ESTRUTURA SALARIAL

A estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos empregos, resultante do processo de avaliação.

A elaboração da estrutura salarial do Plano de Empregos e Salários original, foi baseada na pesquisa salarial desenvolvida pela empresa SAP Consultores Associados e na avaliação dos empregos pontuados por comissão constituída internamente.

FAIXA SALARIAL.

Faixa salarial é a amplitude da correção monetária entre os salários máximo e mínimo do grau.

A identificação de faixas salariais foi realizada com uma variação percentual média entre os empregos de aproximadamente 20%. Esses valores percentuais foram encontrados, partindo-se do valor salarial mínimo de cada curva ajustada.

Cada faixa salarial de um emprego (Júnior, Pleno e Sênior) foi subdividida em sub-faixas denominadas *steps*, com uma variação percentual média de 4% (quatro por cento) calculadas a menor e a maior faixa de sua porção média. Todo emprego se relaciona com uma única faixa salarial. Entretanto, um mesmo emprego pode abrigar ocupantes com padrões de desempenho bem distintos, conseqüência de uma melhor adaptação, vivência, experiência, tempo de casa, etc., e isto implica por justiça em salários diferentes. Os *steps* dentro de cada emprego permitem esta distinção entre os ocupantes.

O Plano de Empregos e Salários foi elaborado sem sobreposição das faixas salariais, possibilitando o acesso contínuo a todos os *steps* dos empregos e todos os empregos de uma carreira.

O ordenamento de valores propiciará remuneração adequada a todos os níveis de desempenho dos ocupantes dos empregos.

MANUTENÇÃO DO SISTEMA

Os princípios e diretrizes que configuram a concepção do Plano de Empregos e Salários devem ser constantemente atualizados e revisados, sob pena de tornarem-se obsoletos.

O Plano de Empregos e Salários é suficientemente flexível para suportar alterações internas ou externas, enquadrando-as e originando uma nova situação.

Esta revisão inclui as descrições e especificações, avaliações e reclassificações de empregos. A estrutura deve ser permanentemente atualizada, em função de alterações no mercado de trabalho.

Ao revisar ou atualizar o plano ou as suas políticas, deve-se ater à mesma metodologia adotada para sua concepção.

Manutenção interna.

O Plano de Empregos e Salários deverá ser revisado em um prazo máximo de 5 (cinco) anos. Durante esse período a política preestabelecida deverá ser aplicada no atendimento às solicitações de alterações nas descrições e/ou especificações de empregos.

É importante que as Descrições dos Empregos sejam distribuídas às chefias para que estas conduzam o melhor posicionamento de cada empregado ao respectivo emprego.

Manutenção externa.

Os valores de todas as faixas salariais serão reajustados igual e sistematicamente nos dissídios coletivos.

Toda modificação salarial, que não dependa dos ajustes legais, deverá estar baseada nos critérios definidos para a avaliação de desempenho a cada ocupante dos empregos e a capacidade financeira da organização.

PLANO DE EMPREGOS E SALÁRIOS

PARTE II POLÍTICA DE ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE EMPREGOS E SALÁRIOS

PARTE II – POLÍTICA DE ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE EMPREGOS E SALÁRIOS

CONCEITO.

É o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e filosofia da COHAB-Campinas, nos assuntos pertinentes a remuneração de seus empregados, norteando as relações salariais e funcionais da empresa.

A política salarial é dinâmica e evolui, aperfeiçoando-se frente a situações que se modificam com rapidez, tais como mudanças dos níveis de remuneração de mercado, pressões inflacionárias, peculiaridades da empresa.

OBJETIVOS.

- ❑ Definir os princípios que norteiam a política de empregos e salários, adequando-os a sua filosofia e cultura global.
- ❑ Expor os princípios que representam a linha de remuneração que comanda os critérios da Administração de Empregos e Salários.
- ❑ Estabelecer um sistema lógico e coerente de normas e princípios sobre remuneração, visando fixar e atrair mão de obra compatível às necessidades e metas da organização.
- ❑ Facilitar a Administração de Empregos e Salários por parte de seus usuários.

CAMPO DE APLICAÇÃO.

Esta política aplica-se para todos os empregados que integram ou vierem a integrar o quadro de funcionários da COHAB-Campinas e contempla todos os seus níveis funcionais e hierárquicos, dentro do regime jurídico Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

A partir da implantação do Plano de Empregos e Salários, todos os reajustes, exceto os legais, deverão obedecer aos critérios de evolução funcional estabelecidos neste plano.

SALÁRIO BASE.

Para efeito de enquadramento salarial dos empregados no Plano de Empregos e Salários, será sempre considerado o salário base do empregado, excluindo-se as vantagens pessoais e as remunerações variáveis previstas em Lei:

- ❑ Adicional por tempo de serviço: anuênios e quinquênios.
- ❑ Horas extras.
- ❑ Adicionais noturnos e outros.
- ❑ Adicionais de férias.
- ❑ Salário Família
- ❑ Outros

TABELA SALARIAL

Composição da tabela salarial.

A tabela salarial está dividida em 11 (onze) grupos ou classes salariais, para os empregos administrativos que compõem os níveis de remuneração a serem praticados para emprego, ou grupo de empregos técnico-administrativos (*Anexo III*) e em 7 (sete) grupos ou classes salariais, para os empregos operacionais respectivamente (*Anexo IV*).

As tabelas salariais determinam os salários de promoção, enquadramento e reclassificação para cada nível de emprego. Os valores dessas tabelas serão corrigidos conforme índices estabelecidos por lei, negociações sindicais ou por liberalidade da COHAB, através de avaliações de desempenho realizadas conforme processo descrito neste Plano de Empregos e Salários e mediante a existência de recursos financeiros.

Utilização dos steps.

O ocupante de um determinado emprego só passará ao *step* subsequente ao que estiver enquadrado, após um mínimo de 6 (seis) meses da última promoção e através de Sistema de Avaliação de Desempenho. O acesso a um *step* superior está vinculado a existência de recursos financeiros na organização.

Não poderá um dado empregado ascender a um *step* superior, se outro empregado pertencente a qualquer Departamento ou Coordenadoria, em mesmo tempo, não o puder ter sido com a justificativa de insuficiência de recursos.

PROMOÇÃO OU ACESSO

Conceito: promoção é o aumento de salário decorrente do acesso do empregado a um emprego ou grupo salarial superior.

Condição: promoção de empregos ocorre quando existe uma vaga em aberto (substituição) ou por um aumento de quadro. Poderá ter ou não aumento de salário, dependendo para isto do nível do novo emprego e do salário que estiver recebendo o empregado na ocasião. Os empregados que possuem os requisitos básicos para o emprego em vacância deverão ser submetidos a procedimento de acesso e avaliação de desempenho. O empregado que melhor preencher estes requisitos será promovido ao emprego em questão.

Pré-requisitos: a promoção de empregados na estrutura de empregos estará condicionada ao atendimento dos seguinte pré-requisitos:

- Existência de vagas.
- Aprovação em processo seletivo, no qual poderão ser estabelecidos pré-requisitos adicionais.
- Análise de resultados em Programa de Avaliação de Desempenho.
- Análise Salarial.
- Habilitação em treinamento específico, quando for o caso.

PROCEDIMENTO DE ACESSO INTERNO.

Toda promoção deverá ser fundamentada por Avaliação de Desempenho coordenada pela Coordenadoria de Recursos Humanos e pela supervisão do empregado envolvido. Em casos de controvérsias deverão ser consultadas Gerência e Diretoria competentes.

RECLASSIFICAÇÃO / REAVALIAÇÃO DOS EMPREGOS.

É a alteração salarial que poderá ser resultante da reavaliação de empregos por mutações internas, que o emprego venha a sofrer com relação as suas atribuições, requisitos e/ou nível hierárquico, conforme detectado em estudo específico ou ainda resultante de reclassificação por mudanças dos valores praticados pelo mercado, mediante constatação através de pesquisa salarial, ou de distorção de função regularmente constatada.

Quando o emprego for reavaliado ou, quando em função de pesquisa de mercado, observar-se que os salários deixaram de ser competitivos, o responsável pela administração do Plano de Empregos e Salários ou de Recursos Humanos, apresentará proposta à Diretoria para a reclassificação / reavaliação necessária.

TRANSFERÊNCIA DE EMPREGADOS.

É o deslocamento de um empregado de uma área para outra, podendo ser com o mesmo emprego ou não, desde que dentro da mesma carreira.

Qualquer transferência somente poderá ser realizada se existir vaga no quadro, observados os procedimentos determinados pelo Artigo 22º - *Procedimentos para movimentação de pessoal*, do Plano de Carreiras.

PAGAMENTO DE GRATIFICAÇÃO PARA EMPREGADOS QUE TEMPORARIAMENTE FOREM TRANSFERIDOS PARA PROJETOS CONSIDERADOS ESPECIAIS.

1. Quando da execução, por tempo previamente estabelecido, de projetos, programas ou atividades conceituados como especiais pela Diretoria da Cohab, que objetivem a realização de trabalhos imprescindíveis à Companhia e, na eventual necessidade de mão de obra suplementar para a realização dos serviços, poderão ser utilizados empregados de qualquer Coordenadoria da Companhia, por opção destes, ou por convocação da Diretoria.
2. Os projetos, programas ou atividades considerados especiais, serão assim previamente definidos pela Diretoria da Empresa, considerado a especificidade dos trabalhos que serão desenvolvidos, sua temporalidade e os benefícios que trarão à Cohab-Campinas, especialmente os que possam auferir resultados financeiros positivos.
3. O empregado que participar de projeto, programa ou atividade considerados especiais, não terá seu emprego alterado, nem receberá qualquer salário suplementar pelos serviços, nem poderá reivindicar qualquer equiparação com os salários de outros empregados da Coordenadoria responsável pelos trabalhos. Por esse motivo e, como também passará, por prazo definido, a realizar tarefas divergentes das funções constantes da descrição do cargo respectivo, deverá formalizar declaração em que:

“concorda com o remanejamento de suas atividades, no período em que estiver prestando serviços no projeto, programa ou atividade (nome ou objetivo), ficando ciente que tal modificação é de meu interesse e que não haverá alteração salarial em decorrência de alteração temporária de atividades”.

4. A título de reconhecimento pela colaboração, a Diretoria poderá autorizar o pagamento, ao empregado de unidade operacional alocado em Coordenadoria que não o responsável pela execução do projeto, programa ou atividade considerados especiais, de gratificação correspondente a 10% (dez por cento) do salário base do cargo respectivo, durante o período em que este estiver participando das atividades referidas.
5. Quando do encerramento dos trabalhos ou do período de tempo previsto inicialmente para a realização do projeto, programa ou atividade especiais, do qual o empregado participe, cessará imediatamente o pagamento da gratificação referida no item anterior, sem qualquer possibilidade de que tal benefício venha a integrar o seu salário.
6. Durante o período em que o empregado estiver à disposição do projeto, programa ou atividade considerados especiais, seu desempenho será avaliado pela Chefia da Coordenadoria responsável pela realização dos trabalhos, com base no desempenho do mesmo na realização dos serviços respectivos.
 - 6.1 - Na ocorrência do empregado ter prestado serviços no período anterior ao da Avaliação de Desempenho, na sua Coordenadoria de origem e na Coordenadoria responsável pelo projeto, programa ou atividade considerados especiais, seu desempenho será avaliado pelas Chefias das duas Coordenadorias.
 - 6.2 – Obtendo, o empregado, pontuação favorável à movimentação na sua carreira, esta ocorrerá no emprego de origem.
7. O tempo de duração do projeto, programa ou atividade considerados especiais, não poderá ultrapassar 24 (vinte e quatro) meses. Em havendo necessidade de continuidade dos serviços a eles afetos, o empregado que dele participe temporariamente, deverá retornar à Coordenadoria de origem e, se necessário, convocados ou convidados outros empregados para a continuidade dos trabalhos.

REAJUSTE GERAL.

É o aumento decorrente da revisão de todas as faixas salariais em função de dissídio coletivo e/ou antecipações ou acordos sindicais e/ou governamentais.

Estes aumentos serão precedidos de aprovação pela Diretoria.

Estas alterações não modificam a estrutura básica da tabela salarial, pois a porcentagem será aplicada em todos os seus respectivos salários.

MANUTENÇÃO DO PLANO DE EMPREGOS E SALÁRIOS.

Será de responsabilidade da área de Recursos Humanos zelar pela forma de aplicação dos critérios estabelecidos neste Plano de Empregos e Salários para manutenção da estrutura salarial.

A Coordenadoria de Recursos Humanos deverá assegurar tratamento uniforme e dar oportunidade a todos igualmente, no que se refere a:

- ❑ Promoções funcionais.
- ❑ Alterações salariais.
- ❑ Revisões salariais.
- ❑ Salário adicional.
- ❑ Limites de aumentos.

DIVULGAÇÃO DO PLANO JUNTO AOS EMPREGADOS.

Os empregados serão informados e orientados sobre as diretrizes e mecanismos atuais do Plano de Empregos e Salários e dos procedimentos para Avaliação de Desempenho, bem como de eventuais futuras alterações que nele venha a ocorrer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O Plano de Empregos e Salários da COHAB-Campinas, permitirá, através dos instrumentos nele contidos, as movimentações e reenquadramentos dos empregados nas suas respectivas carreiras, disciplinando as promoções funcionais e salariais, como recompensa pelo desempenho dos seus colaboradores.

Caberá à COHAB-Campinas propiciar, dentro das disponibilidades financeiras e de patamares assimiláveis, o espaço e recursos necessários para tal.

PLANO DE EMPREGOS E SALÁRIOS

PARTE III FORMULÁRIOS E DOCUMENTOS ANEXOS

PLANO DE EMPREGOS E SALÁRIOS

ANEXO I FICHA DE DESCRIÇÃO DE EMPREGO



PLANO DE EMPREGOS E SALÁRIOS

ANEXO II TABELA SALARIAL EMPREGOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS

PLANO DE EMPREGOS E SALÁRIOS

ANEXO III TABELA SALARIAL EMPREGOS OPERACIONAIS



PLANO DE CARREIRAS

Capítulo I**Das Disposições Preliminares**

Artigo 1º - Fica instituído, na forma desta resolução o **Plano de Carreiras** para os empregados técnicos e administrativos da Companhia de Habitação Popular de Campinas.

Das conceituações.

Artigo 2º - Para os fins desta política interna, são adotados os conceitos a seguir relacionados.

Emprego: unidade básica da estrutura organizacional de caráter genérico e composto por atribuições com a mesma especificidade e criado com denominação própria.

Carreira: seqüência de posições ocupadas e de empregos assemelhados, organizados hierarquicamente segundo os diferentes níveis de atribuições, complexidade, responsabilidades e escolaridade.

Nível: empregos com a mesma especificação quanto a complexidade, responsabilidade e autonomia e que compõem a escala de ascensão da carreira.

Faixa: indicativo de hierarquia funcional, considerando a dimensão da responsabilidade, complexidade e atividades de um mesmo emprego. Identificada por escala crescente de importância dentro de um mesmo emprego. É representada por Júnior, Pleno e Sênior após o nome do emprego.

Step: representado pelos valores crescente de 1 a 5 e indicando o posicionamento na escala de ganho salarial crescente especificado no Plano de Empregos e Salários, fixo dentro de uma faixa de um mesmo emprego.

Movimentação por progressão: é a passagem do empregado em efetivo exercício para a faixa de padrão salarial horizontal imediatamente superior, até o limite da amplitude de um mesmo emprego, mediante avaliação de desempenho e de acordo com a disponibilidade de recursos. A progressão identifica a movimentação nas faixas entre Júnior, Pleno e Sênior, considerando os *steps* relativos a cada uma delas.

Movimentação por ascensão: é passagem do empregado em efetivo exercício, de um emprego para outro no nível salarial imediatamente superior, dentro da mesma carreira, atendidos os requisitos estabelecidos mediante avaliação de desempenho e de acordo com a disponibilidade de recursos.

Reclassificação do emprego: reclassificação em emprego situado em uma classe mais alta na estrutura de cargos, com conseqüente reajuste salarial, quando o empregado recebe atribuições adicionais e específicas de outro emprego, com maior complexidade e responsabilidade e que exijam maior conhecimento do que as atribuições atuais. Essa alteração de atribuições deverá ser comprovada através de avaliação de desempenho e a reclassificação para um novo emprego, dentro da carreira do empregado, deverá ser justificada e solicitada pela Coordenadoria e Gerência respectiva.

Movimentação de área: passagem do empregado em efetivo exercício para outra área, no mesmo emprego, faixa e *step*, sem alteração de salário, atendidas as necessidades da Empresa.

Tabela salarial: planilha de identificação de valores pagos a título de salário base a todos os níveis, faixas e *steps* dos empregos constantes do Plano de Empregos e Salários.

Remuneração: salário base acrescido das vantagens financeiras regulamentadas.

Empregado: pessoa legalmente investida no emprego, mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos.

Avaliação de desempenho: é o processo para registro formal do desempenho do empregado através de um sistema de pontuação frente às atividades descritas para seu desenvolvimento.

Curso de formação acadêmica: curso de duração variável oferecido por escolas oficiais ou oficializadas que habilita o empregado a prosseguir seus estudos em um nível superior e/ou a exercer uma profissão determinada. São os cursos de ensino fundamental, ensinos médios e educação superior.

Curso de pós-graduação: curso com carga horário variável, oferecido por escolas oficiais ou oficializadas e que habilita o estudante a prosseguir em um nível superior e/ou complementar a sua formação profissional. São os cursos de especialização, mestrado e doutorado.

Curso de formação profissional ou técnico: curso de duração variável, onde o aluno aprende técnicas específicas ao desempenho de uma profissão, num sistema de produção de bens e de prestação de serviços.

Curso de especialização e/ou aperfeiçoamento profissional: curso de duração variável, onde o empregado aprende técnicas específicas que visam atualizar conhecimentos e facilitar o desempenho de uma profissão já aprendida, através de um curso anterior de formação profissional.

Curso de formação geral: curso de duração variável onde o empregado aprende ou aperfeiçoa técnicas específicas ao desempenho de uma profissão, ou ainda curso de carga horária variável, onde o empregado terá acesso a informações de forma global em qualquer assunto, o que, mesmo de uma forma indireta, o beneficiará no desempenho de seus trabalhos.

Seminários, palestras e afins: são encontros, aulas, debates e cursos rápidos que tem como principal objetivo apresentar aos participantes, informações atualizadas sobre assuntos gerais ou específicos que venham a contribuir para o desempenho das atividades do empregado ou desempenho de suas atribuições.

Capítulo II**Da constituição das carreiras**

Artigo 3º - O Plano de Carreiras é composto por Carreira Técnica e Carreira Administrativa.

Artigo 4º - A **Carreira Técnica** é constituída pelos seguintes empregos estruturados em 4 (quatro) níveis conforme segue:

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Servente	Auxiliar de Topografia Pedreiro Pintor Eletricista Encanador Empregado Multifuncional	Desenhista Projetista Mestre de Obras Técnico em Agrimensura Técnico em Edificações	Arquiteto Engenheiro

Artigo 5º - A **Carreira Administrativa** é constituída pelos seguintes empregos estruturados em 4 (quatro) níveis conforme segue:

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Auxiliar Administrativo Auxiliar Financeiro Atendente Telefonista Motorista	Assistente Administrativo Atendente Habitacional Técnico em Informática Assistente Financeiro	Técnico Administrativo Programador Sistemas Adm. de Banco de Dados Adm. de Rede Técnico Financeiro Assistente Habitacional Auxiliar Jurídico Técnico Imobiliário	Analista Financeiro Analista Administrativo Analista Programador Assistente Social Advogado Sociólogo

§ 1º - As atribuições de cada emprego estão descritas nos itens “Descrição Sumária” e “Principais Atribuições”, constantes do Manual de Descrição de Empregos (*Anexo I*).

§ 2º - Os requisitos para cada emprego estão descritos nos itens “Requisitos” e “Responsabilidades e Autonomia”, constantes do Manual de Descrição de Empregos (*Anexo I*).

§ 3º - A tabela salarial integrante do Plano de Empregos e Salários, estabelece os valores salariais para cada nível de emprego.

Capítulo III**Da movimentação na carreira**

Artigo 6º - É vedado qualquer tipo de discriminação ao empregado, sendo garantido o direito de acesso a emprego superior na hierarquia, dentro da linha de ascensão na carreira à qual se integre.

Artigo 7º - Entende-se por movimentação na carreira:

§ 1º - Movimentação por progressão: passagem do empregado em efetivo exercício, para a faixa de padrão salarial horizontal imediatamente superior, até o limite da amplitude de um mesmo emprego, mediante avaliação de desempenho e de acordo com a disponibilidade de recursos. Movimentação nas faixas Júnior, Pleno e Sênior.

§ 2º - Movimentação por ascensão: passagem do empregado em efetivo exercício, de um emprego para outro no nível salarial imediatamente superior, dentro da mesma carreira, atendidos os requisitos estabelecidos, mediante avaliação de desempenho e prova específica, desde que haja disponibilidade de recursos.

Artigo 8º - Entende-se por movimentação de carreira por ascensão na mesma Coordenadoria, quando:

- a) Exista vaga disponível.
- b) Exista empregado habilitado para ocupá-la, entendendo por habilitado aquele que tenha pontuação de avaliação suficiente para movimentação na carreira e que obedeça os critérios descritos no Manual de Descrição de Empregos e Salários.

§ 1º - Não existindo empregado capacitado dentro da própria Coordenadoria para ocupar a vaga, será aberto procedimento interno de acesso aos demais empregados da empresa, podendo nele inscrever-se aquele que:

- a) Preencher as qualificações mínimas descritas no Manual de Descrição de Empregos e Salários, referente a vaga em questão;
- b) Possua nota igual ou superior a 4 (quatro) na avaliação de desempenho, nos itens de habilidades considerados no Manual de Descrição de Empregos e Salários referente a vaga em questão.

§ 2º - A vaga será preenchida pelo candidato que:

- a) Tiver maior nota em prova específica.
- b) Perfizer as condições especificadas no parágrafo primeiro.
- c) Tiver a maior média geral na avaliação de desempenho.

Artigo 9º - Existindo empate de empregados quanto às qualificações e pontuações, tanto no procedimento interno de acesso, quanto na movimentação por ascensão e, não existindo vagas em número suficiente, serão utilizados como critério de desempate na estrita ordem apresentada abaixo:

- a) Maior escolaridade.
- b) Maior tempo no emprego atual.
- c) Maior tempo na Cohab.
- d) Maior idade.

Artigo 10º - Participará do procedimento interno de ascensão o empregado integrante do quadro permanente que:

§ 1º - Tenha, no mínimo, 1 (um) ano de efetivo exercício no emprego anterior da carreira.

§ 2º - No período de avaliação de desempenho não tenha se afastado por motivo de licença sem vencimentos, por período igual ou superior a 12 (doze) meses, ainda que descontínuos, em conformidade com o acordo coletivo vigente.

§ 3º - Nos casos de licença para tratamento de saúde ou de acidente do trabalho, por período igual ou superior a 6 (seis) meses, ainda que descontínuos, poderá ser considerada a avaliação de desempenho realizada no ano imediatamente anterior.

Artigo 11º - A administração do Plano de Carreiras é de responsabilidade da Coordenadoria de Recursos Humanos.

Artigo 12º - Todo empregado que atingir no mínimo 4 (quatro) pontos na avaliação de desempenho será considerado candidato à ascensão ou apto à progressão, desde que haja disponibilidade financeira.

Artigo 13º - A efetivação do enquadramento, decorrente da avaliação de desempenho, quando se referir a movimentação por progressão ou movimentação por ascensão, dentro da mesma Coordenadoria, ocorrerá no mês de janeiro de cada ano e respeitará a ordem da maior para a menor pontuação obtida pelos empregados desde que haja disponibilidade financeira.

§ 1º - O valor a ser destinado ao Plano de Carreiras será aprovado, até a implementação da avaliação de desempenho formal (aplicação de questionários) em cada ano, pelo Conselho de Administração, com base em proposta apresentada pela Diretoria, após discussão com uma comissão composta por 3 (três) empregados indicados pelos próprios empregados e com um mandato de 2 (dois) anos.

§ 2º - Em se verificando que os recursos financeiros destinados pela COHAB-Campinas, para a movimentação nas respectivas carreiras, dos empregados que alcançaram a média igual ou superior a 4 (quatro) na avaliação de desempenho, foram insuficientes para contemplar todos os empregados, ou parte destes, que obtiverem a mesma pontuação, poderão ser adotados os seguintes procedimentos (Instrução Normativa 01/05):

- a) A comissão de empregados, eleita para promover negociações junto da Diretoria da empresa, quanto ao montante financeiro disponibilizado para movimentação de empregados dentro do Plano de Carreiras, poderá solicitar a complementação dos recursos financeiros necessários, a fim de que todos os empregados, classificados com média igual ou superior a 4 (quatro), possam progredir em suas carreiras.
- b) Não sendo possível a complementação financeira solicitada, todos os empregados, sem exceção, classificados no mesmo patamar de notas, acumularão 0,5 (meio) ponto, que será utilizado na avaliação de desempenho do ano seguinte.

Artigo 14º - Os fatores a serem considerados para efeito de movimentação de carreira por progressão ou ascensão e a respectiva pontuação, estão descritos nas normas e procedimentos de Avaliação de Desempenho.

Artigo 15º - Na ascensão o candidato que atenda aos dispositivos do [Artigo 8º](#), [Parágrafo 2º](#), terá direito a vaga, desde que haja disponibilidade financeira.

Artigo 16º - Não existindo empregados habilitados para a ocupação de vaga existente, esta será preenchida por concurso público.

Artigo 17º - Este Plano de Carreiras não contempla os empregados com promoções por antigüidade, pois na Política Interna já existe aumento salarial por tempo de serviço, através de anuênios e quinquênios.

Artigo 18º - Não houve necessidade de reclassificações pois este Plano de Carreiras deu continuidade ao plano original implementado em dezembro de 2003, onde todas as descrições dos empregos (atribuições, responsabilidades, autonomias), foram revistas e redesenhadas para contemplar a atual necessidade da empresa (vide Manual de Descrições de Empregos – Anexo I).

Artigo 19º - Ascensão/Progressão de Coordenadores e Gerentes do quadro de carreiras.

§ 1º - Os empregados de carreira, nomeados para os Empregos em Comissão de Gerente ou Coordenador, quando retornarem ao emprego de origem terão sua ascensão, ou progressão, estabelecidas da seguinte maneira:

Cada avaliação de desempenho realizada enquanto Gerente ou Coordenador, com CAD igual ou superior a 4 (quatro), habilitará o empregado a progredir ou ascender na carreira de origem, obedecidos os critérios do Plano de Carreiras – Capítulo III, Artigos 6º, 7º, 8º, 9º, 10º, 12º, 13º, 14º, 15º e 16º e Capítulo IV (Da Avaliação de Desempenho), Artigo 31º, 32º, 33º, 35º, 36º e 37º.

§ 2º - A obtenção da média 4 (quatro) ou mais na avaliação de desempenho de Gerentes e Coordenadores, poderá ensejar, desde que exista disponibilidade financeira, a progressão do empregado nos *steps* da respectiva carreira de Gerência ou Coordenadoria, desde que atendidas as normas e as exigências para a movimentação de empregados contidas no Plano de Empregos e Salários.

Artigo 20º - Movimentação nos *steps* dos empregados de carreira.

- a) A obtenção da média 4 (quatro) ou mais, na Avaliação de Desempenho, ensejará automaticamente, desde que exista disponibilidade financeira, a progressão do empregado em um (um) *step* da respectiva carreira.
- b) Em se concluindo pela possibilidade de progressão em mais de um (um) *step* (limitado a dois), a Coordenadoria e a Gerência respectivas deverão encaminhar à Coordenadoria de Recursos Humanos, sugestão para movimentação do empregado na carreira respectiva.
- c) Para evolução do empregado em conformidade com o previsto no item acima, deverá ser elaborado pela Coordenadoria e Gerência respectivas, relatório informando todos os fatores positivos que ensejaram esse pedido, quando serão verificados, dentre outros, a qualificação profissional, a competência, a dedicação, a cooperação, o aprimoramento técnico, a qualidade do trabalho, os serviços e responsabilidades assumidas, a produção, etc.
- d) Em existindo consenso entre a Coordenadoria e Gerência respectivas e a Coordenadoria de Recursos Humanos, quanto a aprovação da progressão do empregado em mais de um *step*, será verificada a existência de disponibilidade financeira para atender a essa solicitação.
- e) Não existindo recursos financeiro para a progressão em mais de um *step*, o empregado terá direito a 0,5 ponto, a ser computado no total de suas notas quando da Avaliação de Desempenho do ano seguinte.

Artigo 21º - Provas de capacitação técnica.

- a) As provas de capacitação técnica serão elaboradas preferencialmente por empresa credenciada, que deverá ser contratada quando da necessidade de sua aplicabilidade e considerará na sua composição, as atribuições do emprego em disputa.
- b) A nota mínima para aprovação do empregado concorrente a vaga é 7 (sete).

Artigo 22º - Procedimento para movimentação de pessoal (Instrução Normativa nº 02/05).

§ 1º - Entende-se por movimentação de pessoal, qualquer alteração que venha a ocorrer no quadro de empregados da COHAB-Campinas, seja por progressão/ascensão do empregado na carreira, seja por desligamento, aumento do efetivo ou mudança de Coordenadoria. Considera-se portanto, movimentação de pessoal, qualquer alteração de emprego e/ou salário.

- a) **Alteração de emprego:** pode ocorrer quando o empregado, através de resultado obtido nas avaliações de desempenho, acessa o nível superior seguinte, dentro da carreira na qual está inserido.
- b) **Alteração de salário:** ocorre quando o empregado, através de resultados obtidos nas Avaliações de Desempenho, acessa o *step* seguinte dentro de seu emprego ou acessa o nível superior seguinte, dentro da carreira na qual está inserido.
- c) **Alteração de Departamento/Coordenadoria:** ocorre quando um empregado é solicitado a prestar serviços em outra Coordenadoria, desde que haja concordância entre as Gerências do Departamento requisitante e do Departamento que cederá o empregado e a Coordenadoria de Recursos Humanos. Este procedimento poderá ocorrer desde que o empregado exerça o mesmo tipo de atividade que consta em sua descrição de emprego, uma vez que não haverá mudança de função ou salário, somente mudança de local da prestação de serviços, caracterizando assim a transferência.

§ 2º - Sempre que houver necessidade de movimentação de pessoal, o formulário MP01 abaixo, deverá ser preenchido pela área requisitante e encaminhado à Coordenadoria de Recursos Humanos para as devidas providências.

INSTRUÇÃO GERAL DE PREENCHIMENTO**Movimentação de Pessoal - MP 001**

O Formulário de **Movimentação de Pessoal – MP 001** deverá conter os seguintes dados:

- Nome do(a) Empregado(a),
- Departamento e/ou Coordenadoria
- Data de admissão, quando for o caso .

Após o preenchimento o formulário deverá ser encaminhado à **Coordenadoria de Recursos Humanos**, para coleta de assinaturas das áreas - atual e proposta - e demais providências .

Identificar qual o tipo da Movimentação de pessoal , informando inclusive a data da solicitação:

<input type="checkbox"/> ALTERAÇÃO	<input type="text" value="/ /"/>
<input type="checkbox"/> DESLIGAMENTO	<input type="text" value="/ /"/>
<input type="checkbox"/> REQUISIÇÃO DE PESSOAL	<input type="text" value="/ /"/>

1) Quando o objetivo da Movimentação de Pessoal for ALTERAÇÃO:

- Emprego ou salário.
- Movimentação de pessoal (transferências/permutas) no Departamento ou Coordenadoria.

<input type="checkbox"/> ALTERAÇÃO DE EMPREGO	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> EMPREGO	
Atual:	Departamento/Coordenadoria:
Proposto:	Departamento/Coordenadoria:

<input type="checkbox"/> ALTERAÇÃO DE SALÁRIO	<input type="text"/>		
<input type="checkbox"/> SALARIO			
Atual:	Aprovação:	Mérito	<input type="text"/>
	Valor: R\$	Promoção	<input type="text"/>
Proposto:	Percentual reajuste: %	Enquadramento	<input type="text"/>

<input type="checkbox"/> ALTERAÇÃO DE DEPARTAMENTO/COORDENADORIA	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> EMPREGO	
Atual	Departamento/Coordenadoria atual
Proposto	Departamento /Coordenadoria proposto

2) Quando o objetivo da Movimentação de Pessoal for DESLIGAMENTO:

Deverá ser indicada a data do desligamento, motivo, Aviso Prévio (cumprimento, dispensa ou indenização).

3) Quando o objetivo da Movimentação de Pessoal for CONTRATAÇÃO:

Deverá ser indicado o Departamento/Coordenadoria, emprego e nos campos subsequentes os detalhes da vaga. Descrever sumariamente a função.



MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

EMPREGADO	DEPARTAMENTO OU COORDENADORIA	ADMISSÃO

TRANSFERÊNCIA/ALTERAÇÃO

EMPREGO DEPTO/COORDENADORIA

Atual:	Departamento/Coordenadoria:
Proposto:	Departamento /Coordenadoria :

SALARIO

Atual:	Aprovação:	Mérito	<input type="checkbox"/>
	Valor: R\$	Promoção	<input type="checkbox"/>
Proposto:	Percentual reajuste: %	Enquadramento	<input type="checkbox"/>

DESLIGAMENTO

DEMITIR EM	JUSTA CAUSA	AVISO PRÉVIO
	SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>	INDENIZAÇÃO <input type="checkbox"/> CUMPRIR TRABALHANDO SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>

MOTIVO:

CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

EMPREGO

AUMENTO DE QUADRO ESTAGIO SUBSTITUIÇÃO TEMPORÁRIO TERCEIRO

SUBSTITUTO DE: HORÁRIO DE TRABALHO:

FAIXA	SALÁRIO - R\$	SEXO	IDADE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	MASC <input type="checkbox"/> FEMI <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS FUNÇÕES:

APROVAÇÃO DA ÁREA ATUAL:

COORDENADOR	GERENTE DO DEPARTAMENTO	DIRETOR
DATA	DATA	DATA

APROVAÇÃO DA ÁREA PROPOSTA:

COORDENADOR	GERENTE DO DEPARTAMENTO	DIRETOR
DATA	DATA	DATA

SERVIÇO MÉDICO	COORDENADORIA DE REC. HUMANOS	DIRETOR PRESIDENTE
DATA	DATA	DATA

Capítulo IV**Da avaliação de desempenho**

Artigo 23º - O processo de Avaliação de Desempenho tem o objetivo de referenciar todos os empregados do quadro permanente quanto às exigências do seu emprego e orientá-lo para seu melhor desempenho.

Artigo 24º - A Avaliação de Desempenho visa incentivar o melhor desempenho e ser pré-requisito para o enquadramento.

Artigo 25º - As normas e os procedimentos para a implementação da Avaliação de Desempenho estão descritos no Manual de Avaliação de Desempenho do Plano de Carreiras.

Artigo 26º - A Avaliação de Desempenho do empregado e as orientações para direcionamento ao comportamento desejado deverão ser contínuas, acompanhando as rotinas de trabalho e devem seguir os critérios do Manual de Avaliação de Desempenho do Plano de Carreiras.

Artigo 27º - O processo formal de Avaliação de Desempenho, será efetuado pelo superior imediato e pelo empregado avaliado, através de formulários e entrevistas de avaliação de desempenho e será realizado anualmente, preferencialmente nos meses de setembro e outubro.

Artigo 28º - Os formulários com os resultados das Avaliações de Desempenho individuais, serão devidamente arquivados no prontuário de cada empregado e neles constarão as assinaturas do empregado, de seu superior imediato e da Coordenadoria de Recursos Humanos.

Artigo 29º - O Coordenadoria de Recursos Humanos será responsável por acompanhar e/ou intervir nos procedimentos ou situações consideradas necessárias ou fora da normalidade.

Artigo 30º - O prazo para preenchimento e devolução dos formulários de Avaliação de Desempenho será fixado pelo Coordenadoria de Recursos Humanos.

Artigo 31º - Não havendo consenso quanto aos valores entre avaliador e avaliado, a avaliação será remetida ao superior imediato ao avaliador.

Artigo 32º - Os critérios constantes da Avaliação de Desempenho serão divulgados através de comunicação individual escrita, treinamentos e reuniões de trabalho, para todos os empregados no começo de cada período de avaliação.

Artigo 33º - Sempre que necessário será implementado treinamento para orientação ao processo de Avaliação de Desempenho e divulgados novos procedimentos.

Artigo 34º - Considerar-se-á apto ao enquadramento, o empregado que perfizer um mínimo de 4 (quatro) pontos na Avaliação de Desempenho. Nos casos dos empregados do quadro permanente que estejam exercendo cargo em comissão o enquadramento será considerado também no emprego de origem e efetivado quando do retorno a este.

Artigo 35º - Não havendo enquadramento por insuficiência de recursos, o empregado que perfizer entre 4 e 5 pontos na Avaliação de Desempenho terá direito a 0,5 ponto de bônus para a avaliação do ano seguinte.



Artigo 36º - O enquadramento se baseará na avaliação do ano em vigência, acrescido dos bônus recebidos nos dois últimos anos.

Artigo 37º - O enquadramento ocorrerá quando houver disponibilidade de recursos e seguirá o critério descrito no **Artigo 13º**, desta política interna.

Artigo 38º - É responsabilidade do empregado encaminhar à Coordenadoria de Recursos Humanos, os documentos comprobatórios de término dos cursos realizados, para o devido registro e posterior contagem na Avaliação de Desempenho, até 30 (trinta) dias antes do início do processo de Avaliação de Desempenho.



ANEXO 1
MANUAL DE DESCRIÇÃO DE CARGOS
ESTE MANUAL PODERÁ SER PESQUISADO NOS DEPARTAMENTOS



MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Apresentação.

O Programa de Avaliação de Desempenho é um conjunto de fatores de avaliação baseado em qualificação profissional, desempenho das atividades e habilidade comportamental, que assegura aos empregados, o acesso à promoção dentro do Plano de Carreiras da COHAB-Campinas, visando a valorização e a profissionalização dos recursos humanos disponíveis, com a finalidade de assegurar a continuidade da ação administrativa, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pela COHAB-Campinas.

Estudos acerca da motivação humana mostraram que o indivíduo vai para o trabalho, vislumbrando, consciente ou inconscientemente, as perspectivas da satisfação e de auto-realização que as atividades que irá desenvolver lhe permitirão alcançar.

De um modo geral, o esforço de cada indivíduo é função do valor das recompensas oferecidas e da probabilidade dessas recompensas dependerem do próprio esforço. Esse esforço individual é direcionado pelas capacidades e habilidades do indivíduo de um lado e, de outro, pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar. Desta forma, a Avaliação de Desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa, onde além de proporcionar direcionamento ao empregado, permite localizar problemas de supervisão de pessoal; de integração do empregado à organização ou ao emprego que ocupa; de dissonâncias; de sub-aproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo emprego; de motivação, etc.

A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no emprego e de seu potencial de desenvolvimento. É um processo para estimular o valor, a excelência e as qualidades de um empregado.

A Avaliação de Desempenho deverá ser realizada com base nas características descritas nos itens “Descrição Sumária” e “Principais Atribuições” da Descrição do emprego constante do Manual de Descrição de Empregos ([Anexo 1 do Plano de Carreiras](#)).

FATORES DA AVALIAÇÃO

O Programa de Avaliação de Desempenho será realizado através da análise e avaliação de dois fatores:

- ❑ **Atualização Profissional (AP)** – Avalia que cursos o empregado participou durante o ano e seu nível de escolaridade comparativamente ao exigido pelo emprego atual.
- ❑ **Desempenho (D)** – Avalia o empregado quanto ao desempenho das atividades e as habilidades comportamentais demonstradas durante o ano.

FORMULÁRIOS

A Avaliação de Desempenho é individual e será realizada através de Entrevista de Avaliação de Desempenho – superior imediato (avaliador) / subordinado (avaliado) – após o preenchimento dos seguintes formulários (Instrução Normativa nº 05/05-A):

Para os Coordenadores e Gerentes:

- ❑ **FAD 01** – Formulário de avaliação de desempenho de lideranças – Fator D – Desempenho.
- ❑ **FAD 02** – Formulário de auto avaliação de desempenho de lideranças.

Para os empregados administrativos:

- ❑ **FAD 03** – Formulário de avaliação de desempenho de empregados – Fator D – Desempenho.
- ❑ **FAD 04** – Formulário de auto avaliação de desempenho de empregados.

Para os empregados operacionais:

- ❑ **FAD 03.1** – Formulário de avaliação de desempenho de empregados operacionais – Fator D – Desempenho.
- ❑ **FAD 04.1** – Formulário de auto avaliação de desempenho de empregados operacionais.

VALORES DE PONTUAÇÃO DOS FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

PROCEDIMENTO ↓	NOTA →	5	4	3	2	1
ANALISE E AVALIE O DESEMPENHO EM CADA ITEM, GRADUANDO-O DE ACORDO COM OS CRITÉRIOS AO LADO.	GRAU DE ATENDIMENTO →	FREQÜENTEMENTE SUPERA A NECESSIDADE DE DESEMPENHO NA COORDENADORIA.	EVENTUALMENTE SUPERA A NECESSIDADE DE DESEMPENHO NA COORDENADORIA.	ATENDE A NECESSIDADE DE DESEMPENHO NA COORDENADORIA.	REQUER MELHORIAS NO DESEMPENHO.	DESEMPENHO INADEQUADO (NÃO ATENDE AS NECESSIDADES DA COORDENADORIA)

As orientações referentes ao preenchimento dos Formulários de Avaliação de Desempenho encontram-se descritas no Manual do Avaliador do Plano de Carreiras.

AVALIADOR

A avaliação deverá ser realizada pelo superior imediato ao avaliado.

Na impossibilidade da realização da avaliação pelo avaliador, conforme indicado acima, esta ficará a cargo do superior imediato ao avaliador.

A avaliação do empregado que houver trabalhado no período avaliado, sob a direção de mais de uma chefia, será realizada por essas chefias em conjunto.

FORMULA PARA OBTENÇÃO DO CAD

O Conceito Final da Avaliação de Desempenho (CAD) será obtido através da fórmula abaixo, onde TD é o total de pontos obtido por Desempenho (D) e TAP que é o total de pontos obtidos por Atualização Profissional (AP):

Conceito Final (CAD) = TAP + TD
--

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho será realizada anualmente com todos os empregados do Quadro Permanente da COHAB-Campinas, preferencialmente nos meses de **Setembro** e **Outubro**, sendo a Coordenadoria de Recursos Humanos a responsável pela sua realização, acompanhamento e manutenção.

FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**1. Fator de Atualização Profissional – Fator AP.**

A Avaliação de Desempenho terá início com a avaliação do Fator Atualização Profissional, através do preenchimento da página 1 dos formulários **FAD 01** (lideranças) ou **FAD 03** (empregados), pelo Coordenadoria de Recursos Humanos.

Serão consideradas como Atualização Profissional a escolaridade formal do avaliado (ensino fundamental, médio, profissionalizante ou técnico, superior e pós-graduação e cursos de aperfeiçoamento e/ou atualização profissional), concluídos até a data limite da entrega da documentação.

Conceitos e pontuação do Fator AP.

- ❑ **Cursos de Formação Acadêmica e pós graduação:** cursos de ensino fundamental, médio e educação superior, especialização, mestrado, doutorado e pós doutorado. Pontuação máxima: 1 (um) ponto.
- ❑ **Cursos ou Atividades de Formação, Aperfeiçoamento e/ou de Atualização Profissional:** cursos com emissão de certificados de formação profissional ou técnico, cursos de especialização e/ou aperfeiçoamento profissional, cursos de formação geral, seminários, palestras, etc. Pontuação máxima (80 horas): 1 (um) ponto.
- ❑ Descrição dos cursos:

Cursos de Formação Acadêmica e Pós Graduação:

- **Curso de Formação Acadêmica:** curso com carga horária variável que habilita o estudante a prosseguir em um nível superior e/ou exercer uma profissão determinada. São cursos de ensino fundamental, ensino médio e graduação no ensino superior.
- **Curso de Pós Graduação:** curso com carga horária variável, oferecido por escolas oficiais ou oficializadas, que habilita o estudante a prosseguir em um nível superior e complementar a formação profissional, são cursos de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.

Cursos ou Atividades de Formação, Aperfeiçoamento e/ou de Atualização Profissional:

- **Curso Técnico ou Formação Profissional:** curso de duração variável oferecido por escolas oficiais ou oficializadas, onde o aluno aprende técnicas específicas ao desempenho de determinada profissão. O aluno recebe o título e diploma de Técnico.

- **Curso de Aperfeiçoamento e/ou Atualização Profissional:** cursos de duração variável onde o aluno aprende técnicas específicas que visam atualizar conhecimentos e facilitar o desempenho de uma profissão já aprendida através de um curso anterior de formação profissional.
 - **Seminários, palestras e afins:** são encontros, aulas, debates e cursos rápidos que tem como principal objetivo apresentar aos participantes, informações atualizadas sobre assuntos gerais ou específicos que venham contribuir para o desempenho de seus trabalhos junto à organização.
- ❑ Serão considerados apenas os cursos que tenham correlação com o emprego atual, ou com os empregos superiores dentro da carreira do empregado e que estejam devidamente documentados na Coordenadoria de Recursos Humanos.
 - ❑ Não serão pontuados os cursos solicitados por um empregado ou grupo de empregados e autorizados, pagos ou subsidiados pela Cohab (transporte, refeição, etc.).
 - ❑ Serão pontuados como cursos oferecidos pela Cohab: Instrutor Interno, Cursos e Palestras referentes a Qualidade de Vida e Segurança no Trabalho e Cursos de Aprimoramento Profissional.
 - ❑ Valor total para o Fator de Atualização Profissional (Formação Acadêmica e outros Cursos ou Atividades de Formação, Aperfeiçoamento e/ou de Atualização Profissional): 1 (um) ponto.
 - ❑ A pontuação que exceder à esse limite não será considerada para a Avaliação de Desempenho do ano seguinte.
 - ❑ A participação do empregado em qualquer atividade de Atualização Profissional, para ser submetida à avaliação, exigirá a apresentação, até as datas fixadas pela Coordenadoria de Recursos Humanos, dos respectivos certificados indicativos da grade curricular ou temas debatidos, com a quantidade de horas despendidas.
 - ❑ Todos os cursos e atividades realizados pelo empregado (Formação Acadêmica e outros Cursos ou Atividades de Formação, Aperfeiçoamento e/ou de Atualização Profissional), deverão ter a aprovação final da respectiva Gerência, antes de serem computados para efeito de pontuação do fator de Atualização Profissional.

Cursos de Formação Acadêmica.

1. Os cursos considerados de "Formação Acadêmica e Pós Graduação": cursos de ensino fundamental, médio e educação superior, especialização, mestrado, doutorado e pós doutorado, serão pontuados em no máximo 1 (um) ponto, adotando-se o critério de proporcionalidade do número de horas necessárias à realização do curso, pelo tempo de duração do mesmo. Assim por exemplo, um curso de 1.500 horas, realizado em dois anos, terá a pontuação anual de 0,5 ponto. Um curso de 1.200 horas, realizado em 4 anos, terá a pontuação anual de 0,25 pontos. A pontuação somente será concedida se o curso estiver diretamente relacionado com o emprego atual ou com os empregos superiores dentro da carreira do empregado (em conformidade com os requisitos de conhecimentos e instrução escolar, constante das descrições dos empregos), aprovação da Gerência do Departamento respectivo e apresentação de documento da entidade de ensino, contendo a grade curricular e quantidade de horas anuais cumpridas. Na impossibilidade da apresentação do documento comprobatório referido, caberá à Comissão permanente, integrada pelos Gerentes da Companhia, e indicada no item 2 abaixo, a avaliação quanto a pontuação do curso em andamento.
2. Os cursos de formação acadêmica não relacionados diretamente com as atividades do empregado, mas que, de alguma maneira, possam trazer benefícios à sua atuação na empresa, deverão ser analisados por uma Comissão permanente, integrada pelos Gerentes da Companhia e especialmente nomeada pela Diretoria da

Cohab, para proceder a essas avaliações. Essa Comissão deverá decidir, dentro de critérios previamente estabelecidos, quais os cursos ou matérias deles integrantes, que poderão ser pontuados, tendo por princípio o benefício que os mesmos possam trazer ao aprimoramento do desempenho profissional do empregado e consequentemente à própria Cohab-Campinas.

3. O total obtido com a Formação Acadêmica do empregado será adicionado ao total resultante da participação em cursos com certificados, seminários e palestras. A pontuação que exceder ao limite de 1 (um) ponto, não será considerada para as Avaliações de Desempenho dos anos seguintes, nem mesmo para a obtenção da pontuação do fator de Atualização Profissional.
4. Os empregados que atualmente possuam instrução abaixo dos requisitos constantes da descrição do emprego que ocupam, durante a realização do curso exigido ou mesmo quando de sua conclusão, não obterão o benefício da pontuação, por estar subentendido que o empregado encontra-se em desacordo com o requisito de instrução do cargo que ocupa e que deverá buscar o aprimoramento escolar necessário para poder manter-se nele.

Cursos de Atualização e outros.

1. Para a obtenção do fator de Atualização Profissional são também considerados os cursos com emissão de certificados, os seminários, palestras etc., desde que essas atividades estejam diretamente relacionadas com o emprego atual ou com os empregos superiores dentro da carreira do empregado (em conformidade com os requisitos de conhecimentos e instrução escolar, constante das descrições dos empregos), aprovação da Gerência do Departamento respectivo e apresentação de documento da entidade de ensino ou da promotora dos eventos, contendo a grade curricular e a quantidade de horas cumpridas. Na impossibilidade da apresentação do documento comprobatório referido, caberá à Comissão permanente, integrada pelos Gerentes da Companhia e acima indicada, a avaliação quanto a pontuação do curso ou atividade realizada.
2. Para obter a pontuação máxima de 1 (um) ponto, o empregado deverá ter realizado no período que antecede ao da Avaliação de Desempenho, atividades indicadas no item anterior num total mínimo de 80 (oitenta) horas.
3. Será adicionada à nota do Fator de Desempenho, a pontuação proporcional à quantidade de horas despendidas com a realização de Cursos ou Atividades de Formação, Aperfeiçoamento e/ou de Atualização Profissional. Assim, se o empregado tiver realizado cursos e/ou atividades de atualização num total de 40 horas, a pontuação que será somada ao resultado do seu Fator de Desempenho será de 0,5 pontos. Ou, se o empregado tiver realizado cursos e atividades que totalizem 100 horas, será adicionada à sua nota de desempenho, 1 (um) ponto. A carga horária que exceda o limite de oitenta horas (nesse caso, 20 horas) não será considerada em qualquer nova Avaliação de Desempenho.
4. Se o empregado no período estiver realizando ou tiver completado curso de formação acadêmica, a pontuação deste será somada à pontuação dos Cursos ou Atividades de Formação, Aperfeiçoamento e/ou de Atualização Profissional, podendo totalizar no máximo 1 (um) ponto. A pontuação excedente não poderá ser utilizada em avaliações posteriores.

Pontuação.

A pontuação total do Fator de Atualização Profissional será a somatória das horas realizadas com Cursos de Formação Acadêmica e outros Cursos ou Atividades de Formação, Aperfeiçoamento e/ou de Atualização Profissional, limitado a 1 (um) ponto.

A movimentação na carreira somente será possível se o empregado atingir no CAD – Conceito Final da Avaliação do Desempenho, que é a somatória da pontuação do Fator de Desempenho mais os pontos obtidos com o Fator de Atualização Profissional (Formação Acadêmica e/ou Cursos ou Atividades de Formação, Aperfeiçoamento e/ou de Atualização Profissional) a nota mínima 4 (quatro).

2. Fator de Desempenho – Fator D.

A avaliação do fator desempenho será realizada através de avaliação 180°, onde superior imediato (avaliador) e empregado (avaliado), separadamente, avaliam os indicadores de desempenho descritos nos formulários da Avaliação de Desempenho e depois se reúnem para o consenso, na Entrevista de Avaliação de Desempenho.

O avaliador preencherá o **Fator D** (desempenho) do formulário – **FAD 01** (Formulário de Avaliação de Desempenho – Lideranças) quando a avaliação for referente a Coordenadores e Gerentes e o formulário **FAD 03** (Formulário de Avaliação de Desempenho - Empregados), quando a avaliação for para o empregado sem cargo de liderança.

O avaliado preencherá o formulário **FAD 02** (Formulário de Auto Avaliação - Lideranças), quando tiver um emprego de Coordenador ou Gerente, ou o formulário **FAD 04** (Formulário de Auto Avaliação - Empregados) quando não tiver cargo de Coordenadoria ou Gerência.

A avaliação relativa ao fator desempenho (D) será os seguintes indicadores:

Para Coordenadores e Gerentes.

Competência profissional.

- Conhecimento técnico.
- Capacidade de Análise/solução de problemas.
- Multiplicação de conhecimento.

Competência gerencial.

- Planejamento do trabalho.
- Coordenação de equipe.
- Flexibilidade.
- Delegação de tarefas.
- Visão sistêmica (do trabalho).

Estruturação das tarefas.

- Iniciativa.
- Dedicção ao trabalho.
- Pontualidade nos prazos.
- Qualidade dos trabalhos.

Qualidade de decisão.

- Análise da situação.
- Criatividade.
- Prontidão para tomar decisão.
- Envolvimento do grupo na tomada de decisão.

Poder decisório.

- Decide analisando metas e conseqüências.
- Decide com eficácia.
- Não adia decisões difíceis.
- Decide com justiça e ética.

Competência em relacionamento.

- Comunicação.
- Negociação.
- Liderança.
- Motivação da equipe.
- Relacionamento com os subordinados.
- Relacionamento com os pares.
- Relacionamento com os superiores.
- Colaboração.
- Postura e ética.

Para empregados sem cargo de liderança.**Desempenho das atividades.**

- Assiduidade e pontualidade.
- Produção.
- Qualidade.
- Conhecimento do trabalho.
- Dedicção ao trabalho.

Habilidades e atitudes comportamentais.

- Relacionamento interpessoal.
- Controle emocional.
- Iniciativa.
- Flexibilidade.
- Criatividade.
- Comunicação.
- Cooperação.
- Trabalho em equipe.
- Energia e disposição para o trabalho.
- Atendimento ao cliente.

Princípios básicos.

- Orientação para resultados.
- Postura e ética.
- Responsabilidade.
- Segurança no trabalho.

Para empregados operacionais.

Desempenho das atividades.

- Assiduidade e pontualidade.
- Produção.
- Qualidade.
- Conhecimento do trabalho.
- Dedicção ao trabalho.

Habilidades e atitudes comportamentais.

- Relacionamento interpessoal
- Iniciativa.
- Cooperação.
- Trabalho em equipe.

Princípios básicos.

- Responsabilidade.
- Segurança no trabalho.

3. Entrevista de Avaliação de Desempenho.

Após o preenchimento dos formulários, avaliador e avaliado se reunirão para a entrevista de Avaliação de Desempenho, onde os valores colocados serão fundamentados e analisados, objetivando se chegar a um consenso.

Na impossibilidade de consenso entre avaliador e avaliado, a avaliação será remetida ao superior imediato ao avaliador para definição.

3. Conceito Final da Avaliação de Desempenho.

Os valores do Fator AP – Fator de Atualização Profissional e os valores do Fator D – Fator Desempenho, serão transportados para a última página do formulário de Avaliação de Desempenho Liderança – FAD 1 e do Formulário de Avaliação de Desempenho – FAD 3, respectivamente nos locais correspondentes na fórmula que determinará o Conceito Final da Avaliação de Desempenho do Avaliado.

Este preenchimento deve ser realizado pelo avaliador com o apoio da Coordenadoria de Recursos Humanos.

Após o preenchimento, avaliador, avaliado e Coordenadoria de Recursos Humanos tomarão ciência através de assinaturas e o documento será arquivado naquela Coordenadoria, após ensejar a elaboração do relatório global da Avaliação de Desempenho de todos os empregados da COHAB-Campinas, que será encaminhado à Diretoria da Companhia.

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ANEXO 1

**FAD 01 - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
LIDERANÇAS**

AVALIADOR

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ANEXO 2

FAD 02- FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LIDERANÇAS

AUTO-AVALIAÇÃO

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ANEXO 3

**FAD 01 - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
EMPREGADOS**

AVALIADOR

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ANEXO 4

**FAD 01 - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
EMPREGADOS**

AUTO-AVALIAÇÃO

**MANUAL DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL**

ANEXO 5

**FAP 01 - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO FATOR
DE ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL**