



Agência de Desenvolvimento de Porto Velho

Sistema de Desenvolvimento de Pessoas

Porto Velho/2017

Rua Dom Pedro II, 826 - Praça João Nicoletti
Porto Velho/RO - CEP: 76801-066 - Palácio Presidente Tancredo Neves
Telefone provisório: (69) 98427-0408



Marcelo Thomé da Silva Almeida

Presidente do Conselho Deliberativo da Agência de Desenvolvimento de Porto Velho

DIRETORIA EXECUTIVA DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE PORTO VELHO

Marcelo Thomé da Silva de Almeida

Presidente

Ely Cristina Gomes da Silva de Almeida

Diretora Administrativa Financeira

Armando Moreira Filho

Diretor Técnico

Luiz Fernando Coutinho da Rocha

Diretor Jurídico



Sumário

APRESENTAÇÃO.....	4
CAPÍTULO I - POLÍTICAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAS.....	5
CAPÍTULO II - ESPAÇOS OCUPACIONAIS E FUNÇÕES DE CONFIANÇA.....	6
Seção I – Espaços Ocupacionais	6
Seção II – Funções de Confiança	7
CAPÍTULO III – PROVIMENTO	8
Seção I – Planejamento Estratégico de Pessoal	9
Seção II – Captação de Empregados	10
Seção III - Recrutamento	10
Seção IV – Processo Seletivo	10
Seção V – Contratação por Tempo Indeterminado.....	11
Seção VI – Contratação por Tempo Determinado	11
Seção VII – Provimento das Funções de Chefe de Gabinete e Gerente	12
Seção IX – Provimento da Função de Assessor de Diretoria.....	12
Seção X – Acompanhamento de Novos Empregados	13
CAPÍTULO IV - CARREIRA.....	13
Seção I – Estrutura de Carreira.....	13
Seção II – Formas de Ascensão	Erro! Indicador não definido.
Seção IV – <i>Ranking</i> e Promoção Salarial	Erro! Indicador não definido.
CAPÍTULO V - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	14
Seção I – Definições Básicas.....	14
Seção II – Escala de Avaliação de Competências	15
Seção III – Processo de Avaliação de Competências.....	16



APRESENTAÇÃO

Este documento expressa os princípios que norteiam o Sistema de Desenvolvimento de Pessoas da Agência de Desenvolvimento de Porto Velho. Estabelece políticas, diretrizes e procedimentos para sua administração.

O Sistema de Desenvolvimento de Pessoas fundamenta-se no conceito de competências, entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, associadas e aplicadas, geram resultado.

A gestão de pessoas por competências é um modelo vantajoso para a empresa e para os empregados, pois se baseia em diretrizes e critérios previamente estabelecidos, que ponderam as necessidades da instituição e os interesses do profissional.

A ADPVH, como uma organização de desenvolvimento, tem no Sistema de Desenvolvimento de Pessoas o instrumento que lhe possibilita planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências imprescindíveis à concretização de seu Plano Estratégico.



CAPÍTULO I - POLÍTICAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAS

1. O objetivo do Sistema de Desenvolvimento de Pessoas - SDP é fortalecer o capital humano da ADPVH de forma que a organização possa responder com qualidade e tempestividade aos seus objetivos institucionais. Para tanto, se propõe a:
 - 1.1. Proporcionar um modelo de gestão de pessoas alinhado com o propósito, a estratégia, os princípios e os processos de trabalho da ADPVH, impulsionando as transformações culturais e o estilo de gestão;
 - 1.2. Condicionar a evolução na carreira, as ações de capacitação e as formas de reconhecimento às competências relevantes para a Organização e aos resultados alcançados;
 - 1.3. Incentivar o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento do empregado;
 - 1.4. Comprometer os gestores da ADPVH na condução dos processos de gestão de desenvolvimento de pessoas;
 - 1.5. Estimular o comprometimento dos colaboradores com a empresa e o engajamento nos trabalhos de sua área de atuação.

2. O SDP está baseado nos seguintes valores e premissas:
 - 2.1. Ética;
 - 2.2. Transparência;
 - 2.3. Impessoalidade;
 - 2.4. Igualdade de tratamento funcional;
 - 2.5. Concorrência aberta e universal, baseada em indicadores objetivos, previamente definidos;
 - 2.6. Foco nas competências e no desempenho excelente;
 - 2.7. Educação continuada e autodesenvolvimento permanente;
 - 2.8. Vinculação com as estratégias, objetivos e metas da ADPVH;
 - 2.9. Empregado como ator do processo de ascensão profissional e sujeito do seu próprio desenvolvimento.

3. A empresa terceirizada pela contabilidade da ADPVH tem a responsabilidade de administrar, manter atualizados e controlar os procedimentos descritos neste documento, zelando pela efetiva observação



das políticas e diretrizes do Sistema de Desenvolvimento de Pessoas em conjunto com a Diretoria Executiva.

- Os processos de contratação de profissionais da ADPVH serão acompanhados de parecer prévio emitido pelo Diretor Presidente e mais um Diretor da ADPVH.
- As alterações nas políticas descritas neste documento requerem aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo da ADPVH.

CAPÍTULO II - ESPAÇOS OCUPACIONAIS E FUNÇÕES DE CONFIANÇA

- A estrutura de pessoas da ADPVH baseia-se no sistema de gestão por competências.
- O espaço ocupacional caracteriza-se pelo conjunto de responsabilidades e competências definidas de acordo com a complexidade e relevância das ações e dos respectivos resultados.
- Além do espaço ocupacional, a estrutura prevê o exercício de função de confiança gerencial (Chefe de Gabinete e Gerente) e de assessoria de Diretoria.
- O espaço ocupacional, as funções gerenciais e as assessorias da Diretoria da ADPVH são:

Espaço Ocupacional	Funções de Confiança
Analista	Chefe de Gabinete Assessor de Diretoria Gerente

Seção I – Espaços Ocupacionais

- Analista:** espaço ocupacional no qual se enquadram os profissionais que atuam em nível técnico, na formulação e implementação de soluções e projetos para a consecução dos objetivos da ADPVH, independentemente do processo em que atuam.



10.1. O espaço ocupacional Analista é composto por quatro níveis de complexidade. Cada nível exige os seguintes requisitos para fins de provimento:

Níveis	Requisitos de Escolaridade e Experiência
Analista I	Nível Técnico completo, reconhecido pelo MEC.
Analista II	Ensino Superior completo, reconhecido pelo MEC.
Analista III	Ensino superior completo e pós-graduação, reconhecidos pelo MEC.
Analista IV	Ensino superior completo, pós-graduação e mestrado, reconhecidos pelo MEC.

11. Os espaços ocupacionais possuem graus de responsabilidade e de autonomia diferenciados, descritos no Anexo I – Perfis dos Espaços Ocupacionais.

Seção II – Funções de Confiança

12. As funções de confiança (Chefe de Gabinete, Gerente, Assessor de Diretoria) podem ser providas por empregados da ADPVH ou por profissionais externos, indicados pela Diretoria Executiva – DIREX.

13. As funções de confiança são de responsabilidade transitória e de caráter de confiança, não sendo consideradas segmento de carreira. Quando ocupadas por profissionais externos indicados, são vinculadas aos mandatos do Diretor da ADPVH.

14. A função gerencial corresponde às funções de Chefe de Gabinete e Gerente, tendo como principais atribuições:

14.1. Chefe de Gabinete – planejar, dirigir, orientar e coordenar a execução das atividades do Gabinete, analisando as demandas recebidas e provendo as soluções adequadas. Mobilizar esforços das pessoas que compõem sua equipe para propósitos comuns, responsabilizando-se pela condução eficiente dos contratos e convênios do gabinete. Acompanhar, avaliar o desempenho e promover o desenvolvimento dos empregados sob sua responsabilidade visando a sustentabilidade e continuidade das ações e resultados do gabinete. É responsável pela interlocução entre os Dirigentes da ADPVH.

14.2. Gerente – planejar, dirigir, orientar e coordenar a execução das atividades da Unidade, mobilizando esforços das pessoas que compõem sua equipe para propósitos comuns, responsabilizando-se pela



condução eficiente dos contratos e convênios da unidade. Acompanhar, avaliar o desempenho e promover o desenvolvimento dos membros da equipe visando a sustentabilidade e continuidade das ações e resultados da Unidade.

15. A função gerencial ocupada por empregados de carreira da ADPVH requer dos ocupantes:

15.1. Estar no espaço ocupacional Analista II, III ou IV;

15.2. Em casos excepcionais, nas unidades que não tenham profissionais enquadrados nestes níveis, a função pode ser ocupada por Analista I.

16. A função de Assessor tem como principal atribuição assessorar a implementação da estratégia da ADPVH, definindo prioridades e orientando ações necessárias, bem como apoiar a implementação dos planos de trabalho das Unidades vinculadas ao Gabinete da Diretoria, acompanhando os indicadores de desempenho e resultados.

17. As funções de confiança não podem ser exercidas por parentes de até terceiro grau de diretores e conselheiros da ADPVH.

CAPÍTULO III – PROVIMENTO

18. Os processos de provimento de capital humano necessários à consecução dos objetivos da ADPVH asseguram o cumprimento dos princípios de igualdade, impessoalidade, moralidade e publicidade, de acordo com os padrões técnicos e legais requeridos.

19. Toda a contratação de empregados na ADPVH deve obrigatoriamente obedecer aos critérios e procedimentos definidos neste Capítulo.

20. O ingresso como empregado da ADPVH ocorre apenas de acordo com o espaço ocupacional definido no processo seletivo:

Analista

Analista I; Analista II; Analista III
Analista IV



21. O provimento das vagas na ADPVH pode ser interno ou externo.
22. O provimento externo ocorre por meio de processos seletivos para empregados efetivos ou por tempo determinado.
23. O provimento interno ocorre por meio de processo seletivo interno.

Seção I – Planejamento Estratégico de Pessoal

24. O dimensionamento quanti-qualitativo do quadro de pessoal da ADPVH é realizado por meio do Planejamento Estratégico de Pessoal. O orçamento anual de pessoal é resultante deste processo de planejamento.
25. O Planejamento Estratégico de Pessoal tem como principais objetivos:
 - 25.1. Definir as necessidades de competências dos empregados e requisitos de competências dos espaços ocupacionais;
 - 25.2. Permitir o dimensionamento qualitativo e quantitativo das equipes;
 - 25.3. Definir as ações necessárias para a captação de empregados;
 - 25.4. Subsidiar decisões de movimentações, cessões, promoções e desligamentos; e
 - 25.5. Subsidiar decisões sobre o orçamento com despesas de pessoal para o período.
26. O Planejamento Estratégico de Pessoal envolve:
 - 26.1. Alinhamento da estrutura de pessoal ao Plano Estratégico;
 - 26.2. Revisão e automatização de processos, com eliminação de “gargalos” e atividades redundantes;
 - 26.3. Redefinição de papéis, alçadas e responsabilidades; e
 - 26.4. Análise de unidades e processos com potencial de terceirização, transformando custos fixos em custos variáveis.
27. As diretorias da ADPVH devem definir o quadro quanti-qualitativo estabelecendo competências necessárias às equipes e decisões que afetam seu orçamento e dimensionamento.
28. O Planejamento Estratégico de Pessoal - PEP deve ser elaborado, anualmente, juntamente com o Plano Estratégico, Operacional e Orçamentário aprovado pela Diretoria Executiva. Pode ocorrer revisão do



PEP se houver necessidade, sendo novamente aprovado pela Diretoria Executiva.

Seção II – Captação de Empregados

- 29.O processo de captação contempla procedimentos e critérios para recrutamento e seleção de candidatos a empregados. Está fundamentado no conjunto de requisitos e competências definidas para cada espaço ocupacional.
- 30.O ingresso de novos empregados na ADPVH é realizado por meio de processo seletivo externo. Todos os candidatos são submetidos a processo, mesmo que haja apenas um profissional inscrito.
- 31.O processo seletivo interno pode ser promovido pela ADPVH, à sua discricionariedade.

Seção III - Recrutamento

- 32.A divulgação das vagas pode ter abrangência local ou regional e deve especificar a natureza da vaga, os pré-requisitos, o salário, os benefícios e o processo de recrutamento e seleção de candidatos. São utilizados como meios de divulgação das vagas jornais, revistas especializadas, universidades, internet, etc.
- 33.Nos casos de processo seletivo interno, as vagas são divulgadas no âmbito da ADPVH. O processo seletivo interno para mudança de nível ou de espaço ocupacional é realizado nos mesmos parâmetros do processo seletivo externo. A divulgação é efetuada por meio da Intranet ou outras formas de comunicação interna.

Seção IV – Processo Seletivo

- 34.A seleção tem como objetivo analisar o perfil do candidato frente ao perfil definido para a vaga, avaliar as competências do candidato e selecionar o mais adequado ao cargo.
- 35.A seleção deve considerar dois ou mais procedimentos entre os listados abaixo:



- 35.1. Análise curricular;
 - 35.2. Prova de conhecimentos (sempre obrigatória);
 - 35.3. Avaliação coletiva de habilidades e perfil;
 - 35.4. Entrevista individual por competências;
 - 35.5. Avaliação de perfil comportamental.
36. Para a realização de entrevistas individuais com candidatos pode ser utilizada a internet, possibilitando a participação virtual do candidato.
37. Para atingimento da cota de pessoas com deficiência, exigida em lei, pode ser realizado processo seletivo simplificado, considerando-se as seguintes etapas:
- 37.1. Análise curricular;
 - 37.2. Entrevista individual de competências;
 - 37.3. Perícia médica.
38. O empregado pode ser admitido em uma das seguintes modalidades de provimento, conforme a especificação do Comunicado de Abertura da seleção:
- 38.1. Contrato por tempo indeterminado;
 - 38.2. Contrato por tempo determinado;
39. Os candidatos aprovados no processo seletivo são encaminhados para o processo de admissão, que é autorizado pelo Presidente.

Seção V – Contratação por Tempo Indeterminado

40. A contratação por tempo indeterminado está condicionada ao processo de recrutamento e seleção estabelecido neste Capítulo, com exceção dos profissionais externos indicados, ocupantes de função de confiança, respeitando os pré-requisitos do espaço ocupacional objeto da contratação, conforme previsto no Capítulo II, itens 10 e 11.

Seção VI – Contratação por Tempo Determinado

41. A contratação por tempo determinado também está condicionada ao processo de recrutamento e seleção estabelecido neste Capítulo, respeitando os pré-requisitos do espaço ocupacional objeto da contratação, conforme previsto no Capítulo II, itens 10 e 11.



42. A contratação por tempo determinado deve ser utilizada apenas para serviços cuja natureza ou transitoriedade justifiquem a pré-determinação do prazo e nos casos de atividade de caráter transitório. O prazo máximo do contrato por tempo determinado é de dois anos.
43. O profissional contratado por tempo determinado está sujeito aos mesmos processos de avaliação que os empregados efetivos.
44. O contrato pode se tornar por tempo indeterminado, a qualquer tempo, havendo justificativa, vaga, orçamento e interesse das partes, não sendo necessário novo processo seletivo.
45. Deve ser ressaltado, na divulgação do processo seletivo, que a contratação é por prazo determinado, podendo vir a ser por prazo indeterminado, conforme as normas contidas na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

Seção VII – Provimento das Funções de Chefe de Gabinete e Gerente

46. A função gerencial é provida por empregados de carreira e por profissionais externos, indicados pela Diretoria. Até 20% das vagas existentes de função gerencial na ADPVH podem ser providas por profissionais externos.
47. Compete a cada Diretoria a indicação de empregados para o exercício da função gerencial nas unidades subordinadas, considerando os critérios estabelecidos no Capítulo II, seção II.
48. É de responsabilidade do Presidente aprovar as indicações feitas pelas Diretorias para provimento da função gerencial.
49. Os profissionais externos indicados pela Diretoria não estão sujeitos a processo seletivo, nos moldes descritos neste Capítulo.
50. O provimento de profissionais externos para a função de chefe de gabinete e gerente deverá ser enquadrado a partir do espaço ocupacional Analista II, e sua remuneração acrescida de 40%, pela função exercida.

Seção IX – Provimento da Função de Assessor de Diretoria



51. A função Assessoria da Diretoria pode ser ocupada por empregados da ADPVH ou por profissionais externos, indicados pela Diretoria.
52. Cada um dos Diretores pode indicar um profissional para exercer a função de Assessoria em seus respectivos gabinetes.
53. Os profissionais externos indicados não são contratados por meio de processo seletivo, uma vez que são considerados ocupantes de função de confiança.

Seção X - Acompanhamento de Novos Empregados

54. A responsabilidade pela condução do processo de integração de novos empregados é da Diretoria Executiva da ADPVH.
55. Todos os novos empregados devem participar do programa de integração, visando assegurar a rápida inserção a ADPVH e às suas atividades.
56. O programa de integração deve ter como conteúdos principais:
- 56.1. Informações sobre a ADPVH;
 - 56.2. Plano Estratégico e ações estratégicas prioritárias;
 - 56.3. Estrutura e funcionamento da ADPVH;
 - 56.4. Visão geral sobre o Sistema de Desenvolvimento de Pessoas; e
 - 56.5. Principais normas e procedimentos administrativos.
57. Todo novo empregado deve cumprir período de experiência de noventa (90) dias, conforme legislação, exceto para aquele contratado por tempo determinado. Neste período, o diretor responsável pelo recém-admitido realiza o acompanhamento e a avaliação de adaptação. O resultado da avaliação é encaminhado à Presidência da ADPVH através do Formulário de Acompanhamento e Avaliação do Período de Experiência, Anexo II.

CAPÍTULO IV - CARREIRA

Seção I - Estrutura de Carreira

58. A estrutura de carreira da ADPVH é organizada pelo espaço ocupacional Analista.



59. O espaço ocupacional Analista possui quatro níveis (I, II, III e IV).

CAPÍTULO V - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Seção I – Definições Básicas

74. As competências correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que aplicados, geram resultado.

75. As competências da ADPVH são definidas com base no Plano Estratégico. No caso de mudança das estratégias da ADPVH, pode ocorrer alteração nas competências. Isto implica em revisão ou exclusão das competências que não mais atendam à Organização e inclusão de novas.

76. As Competências Essenciais estão vinculadas ao negócio da ADPVH e ao cumprimento de sua missão. Elas dão origem às competências profissionais, pelas quais os empregados são avaliados. As competências essenciais da ADPVH são:

76.1 Promover o ambiente de negócios;

76.2 Promover o desenvolvimento e melhoria da competitividade do município;

76.3 Articular com entes públicos e privados nacionais ou estrangeiros para promoção de oportunidades de negócios e de geração de emprego e renda, redução das desigualdades regionais e inovação tecnológica;

76.4 Atender o investidor no desenvolvimento do ambiente de negócio;

76.5 Atrair novos investimentos nacionais ou estrangeiros, bem como promover e estimular a expansão de empresas instaladas no município;

76.6 Acompanhar o desenvolvimento da atividade empresarial após a criação da empresa;

76.7 Prospectar no Brasil e no Exterior oportunidade de investimento no município;

76.8 Disponibilizar informações que contribuam para o desenvolvimento do município;

76.9 Promover a imagem do município como destino de investimentos;

76.10 Estabelecer e manter intercâmbios com organismos de atuação similar, agentes financiadores e de fomento e outros organismos nacionais e internacionais que concorram para os mesmos objetivos;

76.11 Articular com instituições financiadoras o apoio a programa de desenvolvimento.



77. As competências profissionais estão divididas em competências técnicas, comportamentais e de gestão.
78. As Competências Técnicas correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução dos processos e projetos organizacionais.
- 78.1. As descrições das competências técnicas diferem de acordo com o Espaço Ocupacional e seu nível de complexidade.
79. As Competências Comportamentais correspondem ao conjunto de atitudes e comportamentos necessários ao alcance dos objetivos individuais e de equipe, devendo estar alinhadas aos objetivos da ADPVH. Tais competências devem ser expressas na forma de comportamentos e atitudes que garantam mais satisfação e realizações na vida profissional do empregado.
80. As Competências de Gestão são aquelas necessárias aos profissionais que exercem função de Chefe de Gabinete e de Gerente. Estão voltadas à consecução dos objetivos estratégicos e dos planos operacionais e para a gestão eficaz dos talentos humanos nas equipes de trabalho.
81. As competências Técnicas, Comportamentais e de Gestão serão descritas e anexadas.

Seção II – Escala de Avaliação de Competências

82. Todas as competências são avaliadas através de uma escala, considerando quatro níveis de proficiência e descrições únicas sobre a expectativa para cada nível:

Níveis de Proficiência da Competência		Definição
INS	INSATISFATÓRIO	Não atende ou atende minimamente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho, definido para a competência avaliada. Precisa-se desenvolver-se total ou quase que totalmente na competência. Necessita da interferência permanente do gestor.
RE	REGULAR	Atende parcialmente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. O desempenho alterna entre atendimento e não atendimento. Precisa melhorar o desempenho. Necessita da interferência do gestor com alguma frequência.



BO	BOM	Atende às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. Na maioria das vezes o gestor apenas valida o atendimento da competência em relação ao padrão.
EX	EXCELENTE	Supera as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência. Excede ao padrão esperado, demonstrando desempenho além das expectativas. Agrega melhorias e resultados visíveis, reconhecidos e confirmados no âmbito da ADPVH.

Níveis de Proficiência da Competência		Definição
N/A	NÃO APLICA	Competência não está sendo aplicada ou está sendo minimamente aplicada.
DE	DESENVOLVIMENTO	Competência sendo aprimorada, desenvolvida. Faz parcialmente a lista de evidências ou faz todos os itens, mas não com a qualidade descrita.
AP	APLICAÇÃO	Competência sendo aplicada dentro dos padrões de qualidade e desempenho estabelecidos. Aplica todos os itens da lista de evidências.
SU	SUPERAÇÃO	A utilização da competência focaliza-se no aperfeiçoamento e superação dos padrões estabelecidos. Os itens da lista de evidências são aplicados com qualidade superior.

83. A variação da métrica de cada nível de proficiência é apresentada na tabela abaixo:

INS	RE	BO	Ex
0 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10

Seção III – Processo de Avaliação de Competências

84. A Avaliação de Competências tem como objetivo acompanhar a evolução do empregado nas competências. É o critério para a elaboração do plano de desenvolvimento do empregado e também seu desligamento da ADPVH.

85. Todos os empregados devem ter suas competências avaliadas a cada ano. Os empregados recém-admitidos somente são avaliados em suas competências depois de completados, no mínimo, seis meses de contrato, no período regular de avaliação.



86. A cada ciclo da Avaliação de Competências, são definidos previamente os critérios específicos, por meio de nota técnica. Tais critérios englobam: período de vigência do ciclo de avaliação, definição de empregados elegíveis para participação (considerando os casos de admissões, desligamentos, licenças, afastamentos, movimentações), número de competências avaliadas, cronograma, entre outros requisitos.
87. O Diretor/Gerente é o responsável por avaliar os empregados da sua unidade com técnica, imparcialidade e justiça e por estabelecer o nível de proficiência de cada uma das competências, de acordo com a escala.
88. É responsabilidade dos avaliadores registrar anotações periódicas quanto ao desempenho dos avaliados, de forma a orientá-los no desenvolvimento de suas competências. Estas anotações devem assinalar os pontos fortes observados no desempenho dos seus avaliados, bem como os pontos passíveis de aprimoramento.
89. Os feedbacks e as devidas anotações podem ocorrer a qualquer tempo. Deve ser utilizado o espaço denominado “Informações sobre o desempenho” para tal finalidade. Este espaço de anotações é aberto a todos os avaliadores e avaliados em sistema informatizado. Ao final de cada semestre, o avaliador deverá, necessariamente, anotar os pontos fortes do desempenho e aqueles pontos nos quais o empregado precisa se aprimorar, com as devidas indicações de desenvolvimento e mudanças atitudinais necessárias para o alcance do desempenho desejado;
90. Até o encerramento do ciclo de avaliação, devem ocorrer pelo menos dois registros formais por parte do avaliador, sendo um ao final do primeiro semestre e outro ao final do segundo. Os avaliados podem se manifestar quanto às anotações dos avaliadores no período avaliativo.
91. O ciclo completo de avaliação de competências prevê cinco etapas:
- 1) Auto-avaliação;
 - 2) Avaliação por parte do Diretor/Gerente dos avaliados;
 - 3) Validação da avaliação pela DIREX;
 - 4) Devolutiva formal pelo Diretor/Gerente ao avaliado e construção do plano de desenvolvimento;
 - 5) Revisão do processo avaliativo sempre que solicitado;



92. Etapa 1 - Auto-avaliação: etapa em que o empregado realiza sua avaliação nas competências definidas para o ciclo. A auto-avaliação não é pontuada.
93. Etapa 2 – Avaliação das Competências pelo Diretor/Gerente: o avaliador recebe a auto-avaliação e, a partir desta e de outros insumos, realiza a avaliação do empregado.
94. Etapa 4 – Validação pela Diretoria: avaliação dos resultados, balanceamento e reavaliação das divergências que porventura tenham sido identificados. Os resultados são validados pela Diretoria Executiva e aprovadas pelo Presidente da ADPVH.
95. Etapa 6 – Devolutiva e Plano de Desenvolvimento: o avaliador realiza a devolutiva da avaliação aos empregados e elabora, em conjunto com eles, o Plano de Desenvolvimento.
96. Etapa 7 – Revisão: após a devolutiva, é estabelecido um prazo para aqueles empregados que desejam solicitar revisão da sua avaliação de competências. Esta solicitação deve conter os pontos de discordância, bem como sua fundamentação.
- 96.1. A solicitação de revisão é analisada pelo Diretor/Gerente.
- 96.2. Ao final da etapa de revisão, o Diretor/Gerente deve efetuar a devolutiva da análise da solicitação de revisão.
- 96.3. Etapa 8 – Resultado Final: O resultado final da avaliação de competências corresponde a um valor de 0 a 10. A fórmula para obter a pontuação é a seguinte:

Pontuação = $\{[10/(N^{\circ} \text{ de competências avaliadas} \times 3)] \times (\text{Soma dos níveis de proficiência obtidos})\}$

Exemplo 1: com 6 competências avaliadas:

Técnicas	Competência 1	SU = 3
	Competência 2	AP = 2
	Competência 3	DE = 1



Comportamentais	Competência 4	AP = 2
	Competência 5	AP = 2
	Competência 6	SU = 3
	Soma dos níveis de proficiência obtidos	13

$$\text{Pontuação} = [10 / (6 \times 3)] \times 13 = 7,22$$

Exemplo 2 - com 8 competências avaliadas, incluindo as competências de gestão (aplicáveis às funções gerenciais):

Técnicas	Qualidade no Trabalho	SU = 3
	Atuação Sistemática	AP = 2
	Gestão de Contratos e Convênios	DE = 1
Comportamentais	Relacionamento Interpessoal	AP = 2
	Autogestão e Flexibilidade	AP = 2
	Proatividade	SU = 3
Gestão	Gestão de Pessoas	SU = 3
	Gestão de Estratégias e Resultados	AP = 2
	Soma dos níveis de proficiência obtidos	18

$$\text{Pontuação} = [10 / (8 \times 3)] \times 18 = 7,5$$



ANEXOS



Plano de Cargos e Salários

TABELA SALARIAL DA DIRETORIA EXECUTIVA DA ADPVH

DIREX	Valor Mês
Diretor Presidente	22.215,90
Diretoria Administrativa Financeiro	19.994,31
Diretoria Técnica	19.994,31
Diretoria Jurídica	19.994,31
Chefe de Gabinete (Para este cálculo, o enquadramento será o espaço ocupacional Analista II, acrescido de 40% pela função de chefia).	7.335,24

TABELA SALARIAL DE FUNCIONÁRIOS DA ADPVH

Espaço Ocupacional	Salário
ANALISTA I	R\$ 3.492,97
ANALISTA II	R\$ 5.239,61
ANALISTA III	R\$ 6.687,03
ANALISTA IV	R\$ 8.534,53

Observação:

Reajuste salarial conforme Resolução 002/2022 de 20/04/2022 – índice 10,06%
Reajuste salarial conforme Resolução 004/2023 de 26/07/2023 – índice 5,79%