

FUNDAÇÃO FRITZ MÜLLER

MANUAL DE PROCEDIMENTOS

**PROGRAMA GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS**

novembro-2018

1. OBJETIVO

Estabelecer metodologia para definição de carreiras e cargos, requisitos para crescimento, identificação do nível, busca e reconhecimento pelo desenvolvimento dos colaboradores, propiciando à Empresa, condições para atração e retenção de profissionais qualificados que atendam as suas necessidades.

2. DEFINIÇÕES

2.1 Natureza das Carreiras:

2.1.1 Carreiras de Execução: São aquelas cuja natureza das atividades é predominantemente de ordem burocrática e/ou técnica.

2.1.2 Carreiras de Liderança: São aquelas que possuem responsabilidade e ascendência hierárquica por uma equipe de trabalho e a natureza das atividades é predominantemente de gestão de processos e de pessoas. Incluem-se nesta categoria os cargos de Coordenação e Gerência.

2.2 Base de Dados do Sistema

Conjunto de informações que compreende: definição do formato das carreiras, especificação dos itens de **Atividades** com os respectivos **Graus de Complexidade**, **Requisitos** - Indispensáveis e Desejáveis e **Atitudes** (Anexo 1).

2.2.1 Atividades: São as responsabilidades atribuídas às carreiras para atingir os resultados esperados.

2.2.2 Grau de Complexidade: Fator que determina as diferenças de complexidade entre os itens de Atividades de uma mesma carreira. Este fator pode variar entre 1 e 20 (Anexo 2).

2.2.3 Requisitos: Conjunto de itens que propiciam ao colaborador estar qualificado para o exercício da carreira. Dividem-se em Indispensáveis e Desejáveis:

2.2.3.1 Requisitos Indispensáveis: condições mínimas para que o ocupante possa exercer plenamente as atividades da carreira.

2.2.3.2 Requisitos Desejáveis: condições não indispensáveis para o exercício pleno da carreira, mas que oferecem maior capacitação ao colaborador.

Os Requisitos (Indispensáveis e Desejáveis) são compostos pelos itens:

2.2.3.3 Instrução: Representa o nível de escolaridade exigido.

2.2.3.4 Experiência: Fator que expressa o tempo estimado para que o ocupante possa desempenhar plenamente as atividades da carreira. Serve ainda como referência para dimensionar as diferenças de complexidade entre as carreiras.

2.2.3.5 Conhecimentos: Eventos que possibilitam a obtenção de conhecimentos por parte do colaborador. Constituem-se de cursos, palestras, treinamentos internos, externos ou no próprio local de trabalho, entre outros meios de capacitação.

2.2.4 Atitudes: Comportamentos que o colaborador deverá apresentar para melhor desempenhar as atividades da carreira.

2.2.5 Promoção: Deslocamento do colaborador para cargo/carreira que necessariamente precisará vir associada com uma perspectiva de evolução salarial futura.

2.2.6 Transferência Interna: Deslocamento do colaborador para cargo, carreira e/ou setor sem a necessidade de estar associado com uma perspectiva de evolução salarial futura em relação ao cargo/carreira atual.

2.2.7 Enquadramento Salarial: Ajuste salarial praticado por liberalidade da empresa e associado à promoção ou como reconhecimento por nível de desempenho superior alcançado pelo colaborador.

2.3 Avaliação de Atendimento

Consiste na análise, identificação de argumentos e especificação, por parte dos superiores hierárquicos, do nível de desenvolvimento de cada colaborador nos itens de Atividades, Requisitos e Atitudes previstos para cada carreira.

2.3.1 Avaliação por Consenso: Consenso entre Gerente Executivo e/ou Coordenadores sobre o nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada um dos

FUNDAÇÃO FRITZ MÜLLER	Procedimentos para o Programa de Gestão por Competências
-----------------------	--

itens de Atividades, Requisitos e Atitudes da respectiva carreira que ocupam (Anexo 1).

2.3.1.1 Para expressar o nível de desenvolvimento dos colaboradores frente aos itens Atividades, Requisitos e Atitudes, será utilizada grade onde constam os critérios para esta finalidade (Anexo 3).

2.3.1.1.2 Pontos Possíveis (Avaliação por Consenso): Consiste no resultado da multiplicação de cada grau de complexidade (Atividades) pela nota máxima que é utilizada para expressar o nível de desenvolvimento do colaborador. Feita a multiplicação, somam-se os pontos obtidos em todos os itens. Para os itens de Requisitos e Atitudes, cada item constante da descrição terá peso igual a nota máxima possível de ser alcançada, conforme anexo 3.

2.3.1.1.3 Pontos Atingidos (Avaliação por Consenso): Consiste no resultado da multiplicação de cada grau de complexidade (Atividades) pela respectiva nota que expressa o nível de desenvolvimento do colaborador, no processo de avaliação por consenso. Feita a multiplicação, somam-se os pontos obtidos em todos os itens. Para os itens de Requisitos e Atitudes, serão somadas as notas atribuídas conforme o nível de atendimento do colaborador.

2.3.1.1.4 Resultado (Avaliação por Consenso): Consiste no nível de desenvolvimento de cada colaborador. É apurado mediante a divisão do somatório dos pontos atingidos pelo total de pontos possíveis nos itens de Atividades, Requisitos e Atitudes. Serão apurados resultados parciais de atendimento para: Atividades, Requisitos e Atitudes. Além dessas parciais, será apurado um resultado que expressará o nível de atendimento geral do colaborador. Esse resultado de atendimento geral será apurado mediante a média aritmética ponderada dos resultados parciais; considerando os seguintes pesos:

- **Carreiras Execução:** o resultado parcial de Atividades terá peso de 75%, o resultado parcial de Requisitos terá peso de 10% e o resultado parcial de Atitudes terá peso de 15%;

- **Carreiras de Lideranças:** o resultado parcial de Atividades terá peso de 50%, o resultado parcial de Requisitos terá peso de 20% e o resultado parcial de Atitudes terá peso de 30%;

O resultado geral, em formato percentual, será utilizado para definir em que nível da carreira, bem como da estrutura salarial, cada colaborador deverá ser classificado.

2.3.1.1.5 Retorno das Avaliações: Devolutiva do resultado da avaliação do atendimento de cada colaborador, apresentando os argumentos ao avaliado e demonstrando o nível de desenvolvimento que o mesmo apresenta.

2.4 Comitê de Avaliação de Carreiras

Equipe responsável pela avaliação, pontuação e classificação do nível mais qualificado (top) das carreiras. O comitê será composto pelos Diretores Institucionais e pela Gerência Executiva.

Para avaliar as carreiras, o comitê utilizará grade específica (Anexo 4).

2.5 Avaliação de Carreiras

Processo que consiste na análise das carreiras, em seu nível mais qualificado segundo grade pré-definida, objetivando manter o equilíbrio interno entre os salários a serem praticados aos colaboradores, de acordo com a qualificação e níveis de responsabilidades requeridos. O resultado da avaliação de carreiras consta na tabela Avaliação de Carreiras (Anexo 5).

2.6 Intervalo de Pontos por Grau

Tabela que permite classificar as carreiras, em seu nível mais qualificado (top), transformando os pontos obtidos na avaliação em graus (Anexo 6).

2.7 Pesquisa Salarial

Consiste no levantamento de informações salariais junto ao mercado, visando propiciar equilíbrio externo à prática salarial da Empresa (as informações com as médias de mercado, utilizadas no estudo de implantação do programa, constam no Anexo 5 – Avaliação de Carreiras).

Bienalmente, a Gerência Executiva apresentará estudo salarial, concluindo sobre a situação da tabela salarial adotada pela empresa em comparação com o mercado.

2.8 Estrutura Salarial

Documento que estabelece os valores salariais a serem praticados em cada um dos graus onde as carreiras foram classificadas (anexo 7).

2.8.1 Grau Salarial: Cada uma das divisões da estrutura salarial.

2.8.2 Nível Salarial: Cada uma das partes (valores salariais) em que se subdivide um grau na estrutura salarial.

2.8.3 Posicionamento Salarial em Relação ao Mercado: A empresa poderá manter sua tabela salarial ajustada à tendência de salários praticados pelo mercado, levando-se em consideração a média aritmética ponderada para cada uma das carreiras pesquisadas.

2.8.4 Ajustes ou Adequações das Estruturas Salariais: Os valores da estrutura salarial poderão ser ajustados por índices coletivos de correção salarial e/ou por adequação ao posicionamento com relação ao mercado.

2.9 Enquadramento Funcional

Consiste na classificação dos colaboradores nos níveis apresentados pelas carreiras. Os critérios para a classificação funcional constam em anexo específico (Anexo 8).

2.9.1 Além dos níveis de competências estabelecidos no anexo 8, o enquadramento funcional e o enquadramento salarial deverão observar a existência de vaga no

FUNDAÇÃO FRITZ MÜLLER	Procedimentos para o Programa de Gestão por Competências
-----------------------	--

quadro de lotação definido para a empresa (anexo 9) para que possam ser implementados.

2.9.2 Caso o colaborador tenha atingido os níveis de competências para determinado cargo, mas não exista vaga no quadro de lotação, deverá ser enquadrado em cargo imediatamente anterior constante do plano de carreira (anexo 8), podendo chegar até o nível salarial 4 deste cargo.

2.9.3 Na hipótese prevista no item 2.9.2, o colaborador deverá ser enquadrado, tanto no nível funcional como no nível salarial, no patamar estabelecido pelo anexo 8, tão logo ocorra vaga no quadro de lotação e perceba-se existir previsão no orçamento da empresa.

2.10 Enquadramento Salarial

Consiste na proposição do salário dos colaboradores conforme verificado o seu desenvolvimento na avaliação de atendimento. Os critérios para enquadramento salarial encontram-se em anexo específico (Anexo 8).

A análise dos enquadramentos salariais será feita anualmente e deverão ser aprovados pela Gerência Executiva para serem concretizados.

Para efetivar-se um Enquadramento Salarial, deverá ser obedecida a seguinte sequência:

2.10.1 Constatar-se uma necessidade de enquadramento conforme previsto no parágrafo anterior, ou seja, existir uma defasagem entre o salário proposto e o salário atual;

2.10.2 Além do atendimento à condição do item 2.10.1, deverá haver previsão de disponibilidade de orçamento da empresa e vaga no quadro de lotação;

2.10.3 Atendida as condições do item 2.10.2, a proposta deverá ser aprovada pela Gerência Executiva.

Os critérios previstos nos itens 2.10.1, 2.10.2 e 2.10.3 serão aplicados tanto em casos de colaboradores promovidos, admitidos ou já efetivados na função/empresa.

2.10.4 A definição do valor anual de disponibilidade financeira possível de ser aplicado conforme orçamento deverá ser definido pela Diretoria Institucional. A Gerência Executiva obterá junto a Diretoria Institucional esse valor disponível, por

FUNDAÇÃO FRITZ MÜLLER	Procedimentos para o Programa de Gestão por Competências
-----------------------	--

ano, antes de fazer a projeção dos enquadramentos previstos no item 2.10.1.

3. NOTAS GERAIS

3.1 As avaliações poderão ser realizadas anualmente, na data em que o colaborador completar aniversário na carreira atualmente ocupada. Esta avaliação deverá ser encaminhada à Coordenação Administrativa/Financeira para tabulação e classificação.

3.2 Os enquadramentos decorrentes dessas avaliações poderão ser efetuados desde que haja disponibilidade financeira no orçamento da empresa e vaga no quadro de lotação.

3.3 As eventuais propostas que constem com saldo no relatório de enquadramentos do semestre imediatamente anterior, relativos aos colaboradores que não tiverem sido avaliados no prazo devido, serão suspensas até que a situação das avaliações de atendimento seja regularizada e somente serão reativadas as eventuais propostas de enquadramento no semestre seguinte ao da regularização.

3.3.1 A suspensão dos possíveis enquadramentos será aplicada tanto ao colaborador que deveria ser avaliado como também ao superior imediato responsável pela avaliação pendente.

3.4 A Diretoria Institucional poderá, a qualquer tempo, solicitar a realização de auditoria junto às áreas da Empresa, para constatar a efetiva aplicação do disposto nesta norma.

3.5 Admissões, Promoções e Transferências:

1. Periodicidade das Avaliações de Atendimento e dos Enquadramentos Funcionais e Salariais:

1. Admissões e Promoções Internas:

1. As alterações de cargo/carreira deverão ser registradas a partir da data em que o colaborador assumir as novas atribuições.
2. Será realizado o enquadramento salarial no nível 1 (um) do cargo no ato de formalização da promoção interna.

3. A 1ª avaliação de atendimento será efetuada em até 80 dias da admissão ou promoção interna (troca de cargo/carreira).
4. No mesmo mês em que for concluída a avaliação será realizada a devolutiva ao colaborador sobre o nível de atendimento. Qualquer comunicação de resultados (avaliações de atendimento, enquadramentos funcionais e salariais) somente poderão ser realizados após validados pela Gerência Executiva.
5. A efetivação dos enquadramentos funcional e/ou salarial, se for atingido o requisito mínimo para o nível salarial seguinte aquele onde o colaborador estiver enquadrado no cargo ocupado, poderá ser efetuada no mês em que completar 90 dias em novo cargo/empresa.
6. Se a avaliação resultar em direito a mais de 1 nível salarial, o colaborador poderá ser, ao completar 90 dias em novo cargo/empresa, enquadrado no nível salarial seguinte aquele onde estiver enquadrado. No próximo relatório de enquadramentos poderá ser enquadrado no nível salarial seguinte aquele onde estiver enquadrado e assim sucessivamente até estar plenamente enquadrado conforme critérios previstos nesta norma.
7. Nos casos em que a Gerência Executiva reprovar a concessão de enquadramentos propostos pela Coordenação Adm./Financeira, deverá formalizar justificativa por escrito à Diretoria Institucional para tal decisão, comprovando com evidências observadas no cotidiano, desde que o fator motivador para a reprovação não tenha sido por restrição orçamentária.

8. Após 2 negativas consecutivas de enquadramentos, a Gerência Executiva deverá apresentar um plano de ação sobre o colaborador à Diretoria Institucional.
 9. Caso na avaliação de 80 dias o colaborador não tenha alcançado avaliação que permita o avanço para nível salarial seguinte, no mês em que completar 180 dias de início em novo cargo, será feita nova avaliação de atendimento. A partir do resultado desta nova avaliação, será efetuada a devolutiva ao colaborador sobre o nível de atendimento e o enquadramento no nível seguinte dentro do próprio mês. Neste caso o próximo enquadramento somente será possível a partir de nova avaliação, quando completar aniversário no cargo/empresa.
 10. Próximas avaliações serão realizadas conforme critérios definidos para os colaboradores já efetivados (item 3.5.1.2.1).
- 2. Colaboradores já efetivados:**
1. As avaliações de atendimento serão realizadas no mês de setembro de cada ano.
 2. No mesmo mês em que for concluída a avaliação será realizada a devolutiva ao colaborador sobre o nível de atendimento.
 3. O enquadramento salarial decorrente de avaliação de atendimento poderá ser realizado no ano subsequente ao da avaliação, caso seja possível conforme: resultado da última avaliação, disponibilidade no orçamento definido, vaga no quadro de lotação e aprovação da Gerência Executiva. Os relatórios serão elaborados pela Coordenação Adm./Financeira e apresentados à Gerência Executiva para análise.

4. As avaliações de atendimento posteriormente realizadas sobrepõem-se sobre avaliações de atendimento anteriormente realizadas.

4. RESPONSABILIDADES

4.1 Gerência Executiva

4.1.1 Manter atualizados os itens pertinentes as Atividades, bem como os respectivos graus de complexidade, os Requisitos e as Atitudes das carreiras diretamente sob sua responsabilidade.

4.1.2 Aprovar a criação de novas carreiras.

4.1.3 Efetuar a avaliação do nível de atendimento dos colaboradores diretamente sob sua responsabilidade, de acordo com os itens de Atividades, Requisitos e Atitudes.

4.1.4 Analisar e aprovar/retificar as avaliações de atendimento feitas pelas demais Lideranças.

4.1.5 Comunicar os resultados das avaliações de atendimento e dos enquadramentos funcionais e salariais aos colaboradores diretamente sob sua responsabilidade, providenciando ainda as assinaturas necessárias.

4.1.6 Analisar e decidir pela aprovação ou não dos enquadramentos salariais relacionados pela Coordenação Adm./Financeira, sendo que esta aprovação estará condicionada ao orçamento da Empresa e ao quadro de lotação.

4.1.7 Identificar e aplicar ações corretivas às distorções constatadas nos enquadramentos funcionais e/ou salariais. Essas ações irão gerar um plano de ação para cada colaborador que encontrar-se nesta situação.

4.1.8 Aprovar/retificar qualquer item constante deste manual de Procedimentos, devendo ainda submeter à aprovação da Diretoria Institucional para que as alterações possam ser implementadas.

4.1.9 Validar as informações salariais que retratam a prática de salários no mercado.

4.1.10 Obter junto a Diretoria Institucional o orçamento para realização dos enquadramentos salariais.

4.1.11 Definir quadro de lotação para cada carreira/cargo.

4.2 Coordenadores:

4.2.1 Manter atualizados os itens pertinentes as Atividades, bem como os respectivos graus de complexidade, os Requisitos e as Atitudes das carreiras diretamente sob sua responsabilidade.

4.2.2 Solicitar e buscar a aprovação para a criação de novas carreiras.

4.2.3 Efetuar a avaliação do nível de atendimento dos colaboradores diretamente sob sua responsabilidade, de acordo com os itens de Atividades, Requisitos e Atitudes.

4.2.4 Comunicar os resultados das avaliações de atendimento e dos enquadramentos funcionais e salariais aos colaboradores diretamente sob sua responsabilidade, providenciando ainda as assinaturas necessárias.

4.2.5 Analisar e recomendar a aprovação ou reprovação dos enquadramentos salariais relacionados pela Coordenação Adm./Financeira, sendo que esta aprovação estará condicionada ao orçamento da Empresa e ao quadro de lotação.

4.2.6 Identificar e sugerir ações corretivas às distorções constatadas nos enquadramentos funcionais e/ou salariais. Essas ações irão gerar um plano de ação para cada colaborador que encontrar-se nesta situação.

4.2.7 Aprovar a efetivação de promoções.

5. APLICAÇÃO

Os procedimentos do Programa de Gestão por Competências aplicam-se a todos os colaboradores da Empresa.

6. ARQUIVO

As avaliações de atendimento estarão disponíveis para consulta das Lideranças e do respectivo colaborador avaliado, mantendo-se arquivadas no prontuário mantido pela Coordenação Adm./Financeira.

7. APROVAÇÃO

Blumenau, novembro de 2018.

ERICH RALF DUEBBERS

EVERALDO ARTUR GRAHL

GRISELDES FREDEL BOOS

ANEXOS