



IBRADEF

INSTITUTO BRASILEIRO DOS DEFICIENTES

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

Sumário

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Apresentação e fundamentação institucional..... | 3 |
| 2. | Objetivos do Sistema de Avaliação de Desempenho..... | 4 |
| 3. | Princípios norteadores..... | 6 |
| 4. | Abrangência e público-alvo | 7 |
| 5. | Estrutura do modelo de avaliação | 8 |
| 5.1 | Dimensões avaliativas..... | 9 |
| 5.2 | Critérios técnicos de avaliação..... | 11 |
| 5.3 | Competências específicas em acessibilidade e inclusão..... | 12 |
| 6. | Metodologia e instrumentos de avaliação..... | 13 |
| 6.1 | Escala de pontuação e pesos | 15 |
| 6.2 | Avaliação quantitativa e qualitativa..... | 16 |
| 6.3 | Registro formal e evidências documentais | 18 |
| 7. | Periodicidade e ciclo avaliativo | 19 |
| 8. | Feedback, plano de desenvolvimento individual (PDI) e capacitação | 20 |
| 9. | Gestão de desempenho e indicadores institucionais | 22 |
| 10. | Responsabilidades e governança do processo..... | 24 |
| 11. | Tratamento de desempenho insatisfatório | 25 |
| 12. | Integração com a política de gestão de pessoas | 26 |
| 13. | Monitoramento, auditoria interna e melhoria contínua..... | 27 |
| 14. | Disposições finais | 30 |

1. Apresentação e Fundamentação Institucional

O Instituto Brasileiro dos Deficientes – IBRADEF, enquanto Organização Social atuante na área da saúde e comprometida com a promoção da inclusão, da dignidade humana e da excelência assistencial, institui o presente Sistema de Avaliação de Desempenho como instrumento estratégico de gestão, desenvolvimento institucional e qualificação contínua de seus profissionais.

A consolidação de um modelo estruturado de avaliação não se limita ao acompanhamento individual de resultados, mas integra uma política institucional voltada à eficiência operacional, à qualidade do atendimento prestado e ao fortalecimento da cultura organizacional orientada por resultados, ética e responsabilidade social. Nesse contexto, a avaliação de desempenho assume caráter técnico, pedagógico e estratégico, constituindo-se como ferramenta de governança e aprimoramento permanente.

Considerando que o IBRADEF atua no atendimento a pessoas com deficiência, público que demanda abordagem especializada, humanizada e sensível às especificidades individuais, o Sistema de Avaliação de Desempenho foi concebido de forma a contemplar não apenas critérios tradicionais de produtividade e cumprimento de metas, mas também competências relacionadas à acessibilidade, à inclusão, ao respeito aos direitos das pessoas com deficiência e à qualidade da assistência prestada.

A fundamentação institucional deste Sistema está baseada nos seguintes pilares:

- Compromisso com a excelência assistencial e com a melhoria contínua dos serviços de saúde;
- Valorização do capital humano como elemento central para a sustentabilidade organizacional;
- Alinhamento às boas práticas de gestão aplicáveis às Organizações Sociais da área da saúde;
- Observância às normas trabalhistas, às normas regulamentadoras de saúde e segurança do trabalho e às diretrizes de integridade e transparência institucional;
- Promoção de ambiente organizacional inclusivo, ético, seguro e orientado a resultados mensuráveis.

O Sistema de Avaliação de Desempenho do IBRADEF integra-se à Política de Gestão de Pessoas, aos programas de saúde ocupacional, às estratégias de prevenção de riscos e aos mecanismos de monitoramento institucional, formando um conjunto estruturado de práticas que asseguram coerência entre planejamento estratégico, execução assistencial e desenvolvimento profissional.

Mais do que um instrumento de controle, este Sistema constitui mecanismo de

desenvolvimento, reconhecimento e fortalecimento de competências, permitindo identificar potencialidades, corrigir desvios, orientar capacitações e consolidar uma cultura institucional baseada na responsabilidade, no compromisso social e na excelência técnica.

Ao instituir formalmente este Sistema, o IBRADEF reafirma seu posicionamento como organização comprometida com práticas modernas de gestão, com a transparência administrativa e com a entrega de serviços de saúde inclusivos, qualificados e socialmente responsáveis.

2. Objetivos do Sistema de Avaliação de Desempenho

O Sistema de Avaliação de Desempenho constitui instrumento estruturante da governança institucional, concebido para assegurar o alinhamento entre o desempenho individual dos colaboradores, as diretrizes estratégicas da organização e os compromissos assistenciais assumidos perante a sociedade e eventuais entes públicos contratantes. Sua implementação traduz o entendimento de que a excelência na prestação de serviços de saúde está diretamente vinculada à qualificação, ao engajamento e à responsabilização técnica dos profissionais que compõem a instituição.

A adoção de um modelo formal de avaliação atende à necessidade de estabelecer critérios objetivos, mensuráveis e previamente definidos para o acompanhamento do desempenho funcional, afastando subjetividades indevidas e fortalecendo a cultura de equidade, transparência e meritocracia responsável. Trata-se de mecanismo que transcende a simples verificação de resultados operacionais, incorporando dimensões técnicas, comportamentais e institucionais indispensáveis ao atendimento humanizado e inclusivo das pessoas com deficiência.

Nesse contexto, o Sistema orienta-se pelos seguintes objetivos estratégicos:

- I. Estruturar parâmetros técnicos claros e padronizados para mensuração do desempenho profissional, assegurando uniformidade na aplicação dos critérios avaliativos e coerência com as atribuições de cada função;
- II. Promover a melhoria contínua da qualidade assistencial e administrativa, por meio do monitoramento sistemático da produtividade, da qualidade técnica do trabalho executado e do cumprimento rigoroso de protocolos e normas institucionais;
- III. Avaliar competências essenciais ao exercício profissional no âmbito da saúde, incluindo responsabilidade ética, postura profissional, compromisso institucional, capacidade de trabalho em equipe e respeito às diretrizes organizacionais;

- IV. Mensurar competências específicas relacionadas à acessibilidade, à inclusão e ao atendimento especializado, considerando as demandas próprias do público atendido e a necessidade de observância dos direitos das pessoas com deficiência;
- V. Integrar o desempenho individual aos indicadores institucionais de eficiência operacional, segurança assistencial, qualidade do atendimento e saúde ocupacional, fortalecendo a gestão baseada em evidências;
- VI. Identificar potencialidades e lacunas de desempenho, permitindo a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) orientados por diagnóstico técnico e voltados ao aperfeiçoamento contínuo;
- VII. Subsidiar decisões gerenciais relacionadas a reconhecimento profissional, progressão funcional, movimentações internas e eventuais ajustes de desempenho, sempre fundamentadas em registros formais e critérios objetivos;
- VIII. Contribuir para a mitigação de riscos assistenciais e administrativos, reforçando a observância de protocolos, normas de segurança e padrões éticos de conduta;
- IX. Assegurar rastreabilidade documental do processo avaliativo, possibilitando sua verificação em auditorias internas e externas, bem como garantindo transparência institucional;
- X. Consolidar cultura organizacional orientada por resultados, responsabilidade social, eficiência e compromisso com a dignidade humana.

Além de mensurar resultados quantitativos, o Sistema desempenha papel pedagógico e formativo, estimulando a reflexão profissional, o aprimoramento contínuo e a responsabilização pelo desempenho institucional. A avaliação deixa de ser compreendida como mecanismo meramente fiscalizatório e passa a constituir instrumento de desenvolvimento, reconhecimento e fortalecimento de competências técnicas e comportamentais.

A integração entre avaliação de desempenho, capacitação profissional e monitoramento de indicadores institucionais permite estabelecer ciclo virtuoso de gestão, no qual planejamento, execução, acompanhamento e melhoria contínua se articulam de forma sistêmica. Essa abordagem contribui para elevar os padrões de qualidade assistencial, reduzir inconsistências operacionais e assegurar maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

Dessa forma, o Sistema de Avaliação de Desempenho consolida-se como ferramenta estratégica de gestão moderna, alinhada às melhores práticas aplicáveis às organizações da área da saúde, reforçando o compromisso institucional com a excelência,

a inclusão, a segurança assistencial e a sustentabilidade organizacional.

3. Princípios norteadores

O Sistema de Avaliação de Desempenho fundamenta-se em princípios que asseguram legitimidade, equidade, transparência e coerência com a missão institucional. Esses princípios orientam não apenas a aplicação técnica dos instrumentos avaliativos, mas também a postura ética dos gestores e avaliadores responsáveis pela condução do processo.

A adoção de princípios claros e formalmente definidos garante que a avaliação não seja conduzida de forma subjetiva ou arbitrária, mas sim estruturada com base em parâmetros previamente estabelecidos, alinhados às melhores práticas de gestão aplicáveis às organizações da área da saúde.

Constituem princípios norteadores do Sistema:

I. Legalidade e Conformidade Normativa

Todos os procedimentos avaliativos observam a legislação trabalhista vigente, as normas regulamentadoras aplicáveis à saúde e segurança do trabalho, as diretrizes internas de gestão de pessoas e os instrumentos normativos institucionais. O processo avaliativo respeita os direitos dos colaboradores e preserva a segurança jurídica das decisões dele decorrentes.

II. Transparência

Os critérios, metodologia, periodicidade e consequências da avaliação são previamente divulgados aos colaboradores. O acesso às informações referentes ao próprio desempenho é assegurado, garantindo clareza quanto às expectativas institucionais e aos parâmetros utilizados para mensuração.

III. Objetividade

A avaliação baseia-se em critérios técnicos, indicadores mensuráveis e evidências documentais. Sempre que possível, as análises são fundamentadas em dados verificáveis, reduzindo a influência de percepções subjetivas e assegurando tratamento equânime entre os profissionais.

IV. Equidade

O processo avaliativo considera as especificidades de cada função, respeitando atribuições, responsabilidades e condições de trabalho. A aplicação dos critérios é padronizada, evitando discriminações indevidas e assegurando igualdade de oportunidades no desenvolvimento profissional.

V. Foco na Melhoria Contínua

A avaliação é concebida como instrumento de desenvolvimento e aperfeiçoamento

institucional. Seu objetivo principal é identificar oportunidades de evolução técnica, comportamental e organizacional, fortalecendo a qualidade dos serviços prestados.

VI. Valorização Profissional

Reconhece-se que o capital humano constitui elemento central para a excelência assistencial. O Sistema busca estimular o engajamento, a responsabilidade e o comprometimento institucional, promovendo reconhecimento proporcional ao desempenho demonstrado.

VII. Compromisso com a Inclusão e Acessibilidade

Considerando a natureza das atividades desenvolvidas, o processo avaliativo incorpora a dimensão da acessibilidade e do atendimento inclusivo como elemento estruturante. O desempenho é analisado também sob a perspectiva do respeito à dignidade das pessoas com deficiência, da promoção da autonomia e da observância dos direitos fundamentais desse público.

VIII. Responsabilidade Institucional e Social

A avaliação de desempenho está diretamente vinculada à responsabilidade da organização perante usuários, familiares, comunidade e eventuais órgãos de controle. O desempenho individual impacta a qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, a credibilidade institucional.

IX. Confidencialidade e Ética

As informações coletadas no processo avaliativo são tratadas com sigilo e responsabilidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins de gestão e desenvolvimento profissional. A condução do processo exige postura ética, imparcial e técnica por parte dos avaliadores.

4. Abrangência e público-alvo

O Sistema de Avaliação de Desempenho possui aplicação ampla e estruturada, alcançando todos os colaboradores vinculados à instituição, independentemente da natureza do vínculo contratual, da área de atuação ou do nível hierárquico ocupado. Sua implementação reflete o entendimento de que a qualidade dos serviços prestados não depende exclusivamente da atuação assistencial direta, mas do funcionamento integrado e eficiente de todas as áreas que compõem a organização.

Nesse contexto, o modelo avaliativo contempla profissionais das áreas assistenciais, técnicas, administrativas e operacionais, incluindo funções de coordenação e gestão. Cada segmento é avaliado de forma compatível com suas atribuições, responsabilidades e grau de complexidade das atividades exercidas, assegurando coerência entre critérios aplicados

e realidade funcional. A metodologia considera, ainda, o nível de autonomia decisória, a exposição a riscos ocupacionais, o cumprimento de protocolos específicos e a interação com usuários e equipes multidisciplinares.

Em razão da diversidade de funções existentes no âmbito da saúde, o Sistema foi estruturado para permitir adequações técnicas nos instrumentos avaliativos, preservando a padronização institucional sem desconsiderar as particularidades de cada área. Dessa forma, os critérios aplicados a profissionais diretamente envolvidos no atendimento aos usuários podem apresentar especificidades distintas daqueles utilizados para funções administrativas ou de suporte, mantendo-se, contudo, a mesma lógica metodológica e os mesmos princípios norteadores.

A abrangência do Sistema também alcança colaboradores em período de experiência, profissionais recém-admitidos e aqueles que assumem novas funções ou retornam de afastamentos prolongados. Nessas hipóteses, poderão ser adotados ciclos avaliativos específicos ou parâmetros ajustados, com o objetivo de acompanhar a adaptação à cultura organizacional, a assimilação de protocolos institucionais e o alinhamento aos valores que orientam a atuação da entidade.

Ao estabelecer alcance institucional uniforme, o modelo garante previsibilidade procedimental, equidade na aplicação dos critérios e segurança jurídica nas decisões decorrentes do processo avaliativo. Essa amplitude reforça a compreensão de que o desempenho individual impacta diretamente os resultados coletivos e que a excelência assistencial decorre da atuação coordenada de todas as áreas.

A definição clara da abrangência e do público-alvo fortalece a coerência interna do Sistema, assegurando que o acompanhamento do desempenho profissional seja realizado de maneira estruturada, transparente e compatível com a complexidade das atividades desenvolvidas na área da saúde e no atendimento especializado às pessoas com deficiência.

5. Estrutura do modelo de avaliação

O Modelo de Avaliação de Desempenho foi estruturado de forma sistêmica, com base em parâmetros técnicos que permitem mensuração objetiva, análise qualitativa e integração com os indicadores institucionais. Sua construção observa a complexidade das atividades desenvolvidas na área da saúde, a natureza multidisciplinar das equipes e a especificidade do atendimento às pessoas com deficiência.

A estrutura do modelo parte da premissa de que o desempenho profissional não pode ser aferido exclusivamente por métricas quantitativas, sendo indispensável a conjugação de critérios relacionados à produtividade, qualidade técnica, postura ética,

cumprimento de protocolos, trabalho colaborativo e competências institucionais. Essa abordagem integrada assegura avaliação mais completa, reduzindo distorções e fortalecendo a justiça no processo avaliativo.

O modelo organiza-se em dimensões avaliativas interdependentes, cada uma delas composta por critérios técnicos específicos e ponderados conforme sua relevância institucional. Essa lógica permite mensurar o desempenho de maneira equilibrada, considerando tanto a execução operacional quanto a contribuição qualitativa para os resultados organizacionais.

A estrutura também contempla a atribuição de pesos diferenciados aos critérios avaliados, reconhecendo que determinados aspectos, como qualidade técnica, cumprimento de protocolos e impacto no atendimento aos usuários, possuem maior influência na segurança assistencial e na excelência institucional. A ponderação adequada dos critérios assegura coerência entre o resultado final da avaliação e a efetiva relevância das atividades desempenhadas.

Além da dimensão técnica, o modelo incorpora componente comportamental e institucional, avaliando fatores como ética profissional, assiduidade, comprometimento e trabalho em equipe. Tais elementos são essenciais para a manutenção de ambiente organizacional seguro, colaborativo e orientado por resultados.

Outro aspecto estruturante consiste na integração entre avaliação individual e metas institucionais. O desempenho não é analisado de forma isolada, mas inserido no contexto dos objetivos estratégicos, dos indicadores assistenciais e dos programas de qualidade e segurança. Essa integração fortalece a governança interna e possibilita que os resultados do processo avaliativo subsidiem decisões gerenciais fundamentadas.

A estrutura do modelo foi concebida para garantir rastreabilidade documental, permitindo registro formal das avaliações, identificação de evidências e armazenamento seguro das informações. Essa característica assegura transparência, possibilidade de auditoria e respaldo técnico às decisões decorrentes do processo.

Por fim, a arquitetura do Sistema permite flexibilidade controlada, possibilitando ajustes metodológicos conforme evolução institucional, ampliação de serviços ou atualização de diretrizes normativas, sem comprometer a padronização e a coerência interna do processo avaliativo.

5.1 Dimensões avaliativas

As Dimensões Avaliativas representam os eixos estruturantes do Modelo de Avaliação de Desempenho, organizando os critérios de análise de forma lógica, técnica e

alinhada às responsabilidades institucionais. A divisão em dimensões permite que o desempenho profissional seja examinado sob múltiplas perspectivas, garantindo visão abrangente e equilibrada da atuação de cada colaborador.

A construção dessas dimensões considera a complexidade das atividades desenvolvidas na área da saúde, onde a qualidade do serviço prestado depende simultaneamente de competência técnica, postura ética, cumprimento de normas, capacidade de trabalho em equipe e compromisso com a segurança assistencial. Dessa forma, o modelo evita análises simplificadas e assegura que o resultado final reflita efetivamente a contribuição do profissional para os objetivos institucionais.

A primeira dimensão refere-se ao desempenho técnico-operacional, que abrange a execução adequada das atividades inerentes ao cargo, o cumprimento de metas estabelecidas, a produtividade e a qualidade técnica do trabalho realizado. Nessa perspectiva, avalia-se a capacidade do colaborador de executar suas atribuições com precisão, eficiência e observância dos protocolos institucionais.

A segunda dimensão envolve o comportamento profissional e institucional, contemplando aspectos como ética, responsabilidade, assiduidade, pontualidade, postura colaborativa e alinhamento aos valores organizacionais. Essa dimensão reconhece que o ambiente de trabalho saudável e produtivo depende de condutas profissionais compatíveis com os princípios institucionais e com o respeito mútuo entre equipes.

A terceira dimensão está relacionada ao cumprimento de normas e protocolos assistenciais e administrativos, considerando a observância das diretrizes técnicas, das normas de segurança do trabalho, das rotinas operacionais e dos procedimentos padronizados. A aderência aos protocolos constitui elemento essencial para a redução de riscos, garantia da segurança dos usuários e preservação da integridade institucional.

A quarta dimensão contempla as competências específicas vinculadas à missão organizacional, especialmente aquelas relacionadas à acessibilidade, inclusão e atendimento humanizado às pessoas com deficiência. A incorporação dessa dimensão diferencia o modelo avaliativo ao reconhecer que o desempenho, no contexto institucional, exige sensibilidade, conhecimento técnico e postura inclusiva compatível com o público atendido.

A organização do processo avaliativo em dimensões interdependentes assegura que nenhum aspecto relevante do desempenho seja negligenciado. A combinação entre fatores técnicos, comportamentais e institucionais permite avaliação mais justa, consistente e alinhada à realidade das atividades exercidas.

Ao estruturar o modelo com base em dimensões avaliativas claras, estabelece-se

fundamento sólido para a definição dos critérios específicos e da metodologia de pontuação, garantindo coerência interna e previsibilidade na aplicação do Sistema.

5.2 Critérios técnicos de avaliação

Os Critérios Técnicos de Avaliação constituem o núcleo operacional do Sistema, traduzindo as dimensões avaliativas em parâmetros objetivos de mensuração do desempenho. Esses critérios foram definidos com base na relevância institucional de cada aspecto avaliado, considerando o impacto direto na qualidade assistencial, na segurança dos usuários e na eficiência organizacional.

A estrutura de avaliação adota modelo de ponderação por pesos percentuais, atribuindo maior relevância aos fatores que exercem influência direta sobre a qualidade técnica do serviço, o cumprimento de metas e a observância de protocolos institucionais. Essa metodologia assegura proporcionalidade entre a importância do critério e sua influência no resultado final da avaliação.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

| Critério de Avaliação | Peso (%) | Pontuação (0 a 5) | Observações do Gestor |
|---|-------------|-------------------|-----------------------|
| Produtividade e Metas | 20% | | |
| Assiduidade e Pontualidade | 15% | | |
| Atitude Ética e Profissional | 10% | | |
| Qualidade Técnica do Trabalho | 20% | | |
| Trabalho em Equipe e Colaboração | 15% | | |
| Cumprimento de Protocolos | 15% | | |
| Competências em Acessibilidade e Inclusão | 5% | | |
| TOTAL | 100% | | |

A pontuação atribuída a cada critério varia de 0 a 5, sendo 0 correspondente ao não atendimento dos requisitos mínimos e 5 representando desempenho que supera plenamente as expectativas institucionais. A nota final é obtida mediante cálculo ponderado, considerando o peso percentual atribuído a cada critério.

A definição dos critérios busca equilibrar fatores quantitativos e qualitativos, contemplando tanto a produtividade quanto a qualidade técnica do trabalho executado. Esse

equilíbrio é fundamental para evitar distorções avaliativas, especialmente em ambientes assistenciais onde o rigor técnico e a segurança do atendimento são elementos indissociáveis da eficiência operacional.

O critério de produtividade e metas permite verificar o cumprimento das entregas estabelecidas, enquanto a qualidade técnica do trabalho avalia a precisão, a conformidade com normas e a resolutividade das atividades desempenhadas. Já o cumprimento de protocolos reforça a importância da observância de diretrizes institucionais e normas de segurança.

Os critérios comportamentais, como atitude ética, assiduidade e trabalho em equipe, complementam a análise técnica, reconhecendo que o desempenho institucional depende de postura profissional adequada e integração multidisciplinar.

A inclusão do critério específico relacionado às competências em acessibilidade e inclusão representa diferencial estratégico do modelo avaliativo, assegurando que o atendimento às pessoas com deficiência seja realizado com conhecimento técnico, sensibilidade e respeito aos direitos fundamentais.

A utilização de critérios técnicos estruturados, associados a pesos definidos e metodologia padronizada de cálculo, garante objetividade, rastreabilidade e segurança no processo avaliativo, fortalecendo a legitimidade das decisões gerenciais decorrentes do Sistema.

5.3 Competências específicas em acessibilidade e inclusão

A incorporação de competências específicas em acessibilidade e inclusão ao Sistema de Avaliação de Desempenho reflete a natureza institucional da organização e seu compromisso com o atendimento qualificado às pessoas com deficiência. Diferentemente de modelos avaliativos tradicionais, que concentram sua análise apenas em produtividade e cumprimento de metas, o presente Sistema reconhece que o desempenho profissional deve estar alinhado à promoção da dignidade humana, à garantia de direitos e à oferta de atendimento verdadeiramente inclusivo.

A atuação no contexto da deficiência exige não apenas conhecimento técnico específico, mas também sensibilidade, postura ética diferenciada e compreensão das barreiras físicas, comunicacionais, atitudinais e institucionais que podem comprometer o acesso pleno aos serviços de saúde. Assim, a avaliação dessas competências não é tratada como elemento acessório, mas como componente estruturante do desempenho institucional.

As competências em acessibilidade e inclusão abrangem, entre outros aspectos, a

capacidade do profissional de:

- Adotar comunicação adequada às necessidades do usuário;
- Respeitar a autonomia e as decisões individuais;
- Utilizar recursos de acessibilidade disponíveis na instituição;
- Identificar barreiras no ambiente e comunicar situações que possam comprometer o atendimento;
- Atuar com postura inclusiva, livre de preconceitos ou condutas discriminatórias;
- Conhecer direitos das pessoas com deficiência aplicáveis ao contexto do atendimento.

A análise dessas competências considera tanto a atuação direta com usuários quanto a contribuição para a construção de ambiente institucional acessível e inclusivo. Mesmo colaboradores que não desempenham função assistencial direta são avaliados sob a perspectiva do respeito às diretrizes de inclusão e da colaboração para manutenção de ambiente acessível.

A mensuração dessa dimensão busca garantir que a cultura institucional não se limite a diretrizes formais, mas se materialize na prática cotidiana. O desempenho é observado à luz da coerência entre discurso institucional e conduta profissional efetiva, reforçando a responsabilidade coletiva pela promoção da inclusão.

A avaliação dessas competências também contribui para identificar necessidades específicas de capacitação, atualização técnica ou sensibilização institucional, permitindo que programas de treinamento sejam direcionados de forma estratégica e fundamentada em evidências concretas.

Ao integrar formalmente a acessibilidade e a inclusão ao modelo avaliativo, consolida-se compromisso organizacional com práticas que superam o cumprimento mínimo de normas legais, avançando para um padrão de excelência ética e social. Essa abordagem fortalece a identidade institucional, eleva o nível de qualidade do atendimento e diferencia positivamente o modelo de gestão adotado.

Dessa forma, a avaliação das competências específicas em acessibilidade e inclusão reafirma que a excelência assistencial não se restringe à técnica profissional, mas envolve postura, sensibilidade e responsabilidade social compatíveis com a missão institucional.

6. Metodologia e instrumentos de avaliação

A metodologia adotada no Sistema de Avaliação de Desempenho foi concebida para assegurar consistência técnica, padronização procedimental e segurança na tomada de

decisões gerenciais. O processo avaliativo fundamenta-se em critérios previamente definidos, escala estruturada de pontuação e cálculo ponderado, permitindo mensuração objetiva do desempenho, sem desconsiderar aspectos qualitativos relevantes ao contexto institucional.

A aplicação da metodologia ocorre por meio de instrumento formal de avaliação, estruturado com base nas dimensões e critérios estabelecidos, contendo campos específicos para atribuição de pontuação, registro de observações e formalização de feedback. Esse instrumento constitui documento institucional e integra o prontuário funcional do colaborador, garantindo rastreabilidade e possibilidade de auditoria.

O método combina análise quantitativa e qualitativa, permitindo que o resultado final não se limite a uma nota numérica isolada, mas represente diagnóstico técnico do desempenho profissional. A pontuação atribuída a cada critério considera evidências concretas, cumprimento de metas, aderência a protocolos, comportamento profissional e contribuição para os resultados institucionais.

O cálculo da nota final ocorre por meio de sistema de ponderação, no qual cada critério possui peso percentual previamente definido, refletindo sua relevância institucional. Essa ponderação assegura que aspectos críticos à segurança assistencial e à qualidade do atendimento exerçam influência proporcionalmente maior no resultado global.

Além da mensuração numérica, o processo contempla espaço obrigatório para justificativa técnica do avaliador, permitindo contextualizar o desempenho, registrar situações específicas e fundamentar eventuais recomendações de desenvolvimento. A devolutiva formal ao colaborador integra etapa essencial da metodologia, reforçando o caráter pedagógico e orientador do Sistema.

A metodologia também prevê que a avaliação seja realizada por superior imediato ou gestor responsável, podendo, quando necessário, contar com validação por instância hierárquica superior ou setor de gestão de pessoas, especialmente em situações que envolvam desempenho insatisfatório ou impacto significativo na carreira funcional.

Os instrumentos utilizados são padronizados institucionalmente, com layout definido, campos estruturados e orientação de preenchimento, garantindo uniformidade na aplicação e minimizando distorções interpretativas. A padronização fortalece a equidade interna e assegura que avaliações realizadas em diferentes setores mantenham coerência metodológica.

A consolidação das informações provenientes das avaliações permite gerar indicadores gerenciais, identificar padrões de desempenho, mapear necessidades de

capacitação e subsidiar decisões estratégicas relacionadas à gestão do capital humano.

Ao estruturar metodologia clara, objetiva e documentada, o Sistema assegura legitimidade técnica, previsibilidade procedimental e alinhamento com práticas modernas de gestão na área da saúde, consolidando-se como ferramenta efetiva de governança institucional.

6.1 Escala de pontuação e pesos

A Escala de Pontuação constitui elemento central da metodologia avaliativa, permitindo traduzir o desempenho observado em resultado mensurável, padronizado e comparável. O Sistema adota escala numérica de 0 (zero) a 5 (cinco), aplicada individualmente a cada critério técnico previamente estabelecido.

A definição da escala segue parâmetros progressivos de desempenho, nos quais cada nível corresponde a grau específico de atendimento às expectativas institucionais:

- 0 – Não atende aos requisitos mínimos da função;
- 1 – Atende de forma insuficiente, com falhas relevantes;
- 2 – Atende parcialmente, com necessidade frequente de ajustes;
- 3 – Atende de forma satisfatória, conforme esperado;
- 4 – Supera as expectativas em determinados aspectos;
- 5 – Supera plenamente as expectativas, com desempenho de excelência.

A utilização dessa escala permite diferenciação técnica entre níveis de desempenho, evitando avaliações genéricas ou binárias. A gradação progressiva possibilita análise mais precisa da evolução profissional ao longo dos ciclos avaliativos.

Cada critério recebe pontuação individual e, posteriormente, é submetido ao sistema de ponderação por pesos percentuais, previamente definidos conforme sua relevância institucional. A ponderação assegura que aspectos críticos à qualidade assistencial e à segurança dos serviços possuam impacto proporcionalmente maior no resultado final da avaliação.

O cálculo da nota final é realizado mediante aplicação da seguinte lógica:

1. Multiplica-se a pontuação atribuída ao critério pelo respectivo peso percentual;
2. Soma-se o resultado ponderado de todos os critérios;
3. Obtém-se a média final ponderada do colaborador.

Esse modelo matemático garante proporcionalidade, transparência e rastreabilidade no processo de mensuração, permitindo que o resultado seja tecnicamente justificável e passível de verificação.

A adoção de pesos diferenciados reflete entendimento institucional de que

determinados fatores, como qualidade técnica do trabalho e cumprimento de protocolos, exercem influência direta sobre a segurança assistencial e a credibilidade organizacional. Ao mesmo tempo, critérios comportamentais e institucionais contribuem para a estabilidade do ambiente organizacional e a coesão das equipes.

A estrutura de pontuação e pesos também permite análise comparativa entre ciclos avaliativos, possibilitando identificar evolução, manutenção ou regressão no desempenho. Essa característica fortalece o caráter formativo do Sistema, pois fornece subsídios objetivos para construção de Planos de Desenvolvimento Individual.

A padronização da escala e da metodologia de cálculo reduz margens de subjetividade, promove equidade na aplicação do processo avaliativo e assegura que decisões gerenciais estejam fundamentadas em critérios objetivos e previamente definidos.

Dessa forma, a Escala de Pontuação e Pesos consolida-se como instrumento técnico de mensuração confiável, alinhado às melhores práticas de gestão de desempenho e compatível com a complexidade das atividades desenvolvidas na área da saúde.

6.2 Avaliação quantitativa e qualitativa

A metodologia adotada combina análise quantitativa e qualitativa de forma integrada, assegurando exame abrangente, técnico e contextualizado da atuação profissional. Essa articulação permite que o resultado obtido represente com maior precisão a contribuição efetiva de cada colaborador para os objetivos estratégicos e assistenciais da organização, afastando reducionismos que poderiam comprometer a leitura adequada da realidade funcional.

A dimensão quantitativa fundamenta-se na aplicação da escala numérica estruturada e no sistema de ponderação por pesos percentuais previamente definidos, possibilitando mensuração objetiva e padronizada dos critérios estabelecidos. O mecanismo matemático utilizado assegura transparência no cálculo da nota final, viabiliza comparabilidade entre ciclos avaliativos e permite consolidação de indicadores gerenciais consistentes, aptos a subsidiar decisões estratégicas relacionadas à gestão do capital humano.

No âmbito quantitativo, consideram-se elementos como cumprimento de metas, produtividade individual, frequência, pontualidade, qualidade técnica das entregas e aderência aos protocolos institucionais. A atribuição de pontuação deve estar, sempre que possível, respaldada por evidências verificáveis, tais como relatórios operacionais, registros de controle interno, indicadores assistenciais e demais documentos oficiais, garantindo objetividade e coerência técnica na mensuração dos resultados alcançados. Essa exigência reforça a confiabilidade do modelo e fortalece a segurança das decisões dele

decorrentes.

Entretanto, a complexidade das atividades desenvolvidas no contexto da saúde, especialmente no atendimento especializado às pessoas com deficiência, impõe análise que transcende métricas operacionais. A atuação profissional envolve dimensões comportamentais, relacionais e contextuais que influenciam diretamente a qualidade do serviço prestado e a experiência do usuário, mas que não podem ser integralmente capturadas por indicadores numéricos isolados. Nesse cenário, a dimensão qualitativa assume papel estruturante e indispensável na construção de diagnóstico mais completo e fiel à realidade funcional.

Esse componente interpretativo contempla fatores como postura ética, responsabilidade técnica, capacidade de comunicação, relacionamento interpessoal, resolução de conflitos, iniciativa, comprometimento institucional e sensibilidade no trato com usuários e equipes multidisciplinares. Tais aspectos impactam o ambiente organizacional, a segurança assistencial e a credibilidade institucional, demandando análise fundamentada, técnica e contextualizada por parte do avaliador.

A análise qualitativa também permite examinar circunstâncias específicas que possam ter influenciado o desempenho observado, considerando alterações de fluxo, sobrecarga operacional, mudanças estruturais ou situações excepcionais devidamente registradas. Essa contextualização assegura justiça técnica, evitando conclusões simplificadas e permitindo que a leitura dos dados quantitativos seja realizada à luz da realidade concreta do setor ou da função desempenhada.

As observações registradas no instrumento formal devem apresentar fundamentação clara, coerente e baseada em fatos observáveis, afastando juízos subjetivos ou avaliações genéricas. A consistência argumentativa nesse registro fortalece a legitimidade do procedimento, assegura transparência e oferece respaldo técnico às decisões gerenciais eventualmente adotadas, seja para reconhecimento, desenvolvimento ou necessidade de ajustes.

A integração equilibrada entre mensuração numérica e análise interpretativa consolida modelo metodológico compatível com a complexidade da gestão na área da saúde, permitindo que a atuação profissional seja compreendida de maneira sistêmica. Ao conjugar objetividade técnica com sensibilidade analítica, o Sistema promove avaliação mais justa, consistente e alinhada aos princípios institucionais, reforçando cultura organizacional baseada em responsabilidade, transparência e busca permanente pela excelência.

6.3 Registro formal e evidências documentais

O Registro Formal do processo avaliativo constitui etapa indispensável para assegurar legitimidade, transparência e rastreabilidade às decisões decorrentes do Sistema de Avaliação de Desempenho. Toda análise realizada deve ser devidamente documentada em instrumento institucional padronizado, contendo identificação do colaborador, período avaliativo, critérios analisados, pontuação atribuída, fundamentação técnica e assinatura das partes envolvidas.

A formalização do registro não se limita à atribuição de notas, devendo refletir de maneira clara e objetiva os fundamentos que justificam a pontuação conferida. A descrição das evidências observadas é elemento essencial para garantir coerência entre avaliação e realidade funcional, permitindo que o resultado obtido seja verificável, auditável e tecnicamente defensável.

As evidências documentais que embasam a análise podem incluir relatórios operacionais, indicadores assistenciais, controles de frequência, registros de cumprimento de metas, protocolos assinados, registros de ocorrências, feedbacks formais, relatórios de supervisão, atas de reuniões e demais documentos institucionais pertinentes. Sempre que possível, a fundamentação deve referenciar fatos concretos e situações observáveis, evitando registros genéricos ou subjetivos que comprometam a consistência do procedimento.

O instrumento de avaliação integra o prontuário funcional do colaborador e deve ser arquivado de forma segura, física ou digitalmente, conforme política interna de gestão documental. O armazenamento adequado assegura preservação das informações, controle de acesso e disponibilidade para consulta em situações que envolvam auditorias internas, fiscalização por órgãos de controle ou necessidade de revisão administrativa.

A formalização do processo inclui etapa obrigatória de devolutiva ao colaborador, com ciência expressa quanto ao conteúdo registrado. A assinatura das partes confirma que houve ciência da avaliação realizada, ainda que exista eventual discordância quanto ao resultado. Em caso de manifestação formal de inconformidade, o registro deverá conter campo próprio para observações do avaliado, garantindo direito de manifestação e reforçando princípios de transparência e equidade.

A manutenção de registros completos e organizados permite acompanhamento evolutivo do desempenho ao longo dos ciclos avaliativos, facilitando identificação de padrões, progressões ou recorrências. Esse histórico funcional constitui importante ferramenta gerencial, contribuindo para decisões relacionadas a capacitação, movimentação interna, reconhecimento profissional ou eventuais medidas corretivas.

Além de atender à finalidade interna de gestão, o registro documental estruturado fortalece a governança institucional, evidenciando que as decisões relacionadas à gestão de pessoas são fundamentadas em critérios técnicos previamente estabelecidos e aplicados de maneira padronizada. Essa rastreabilidade reforça a credibilidade institucional e assegura que o Sistema opere com integridade, responsabilidade e conformidade normativa.

Ao consolidar procedimento formal, estruturado e documentado, o Sistema de Avaliação de Desempenho assegura segurança jurídica às partes envolvidas, reduz riscos administrativos e fortalece cultura organizacional baseada em responsabilidade, transparência e compromisso com a excelência assistencial.

7. Periodicidade e ciclo avaliativo

A definição de periodicidade estruturada é elemento fundamental para assegurar coerência, continuidade e efetividade ao Sistema de Avaliação de Desempenho. A mensuração da atuação profissional deve ocorrer em intervalos regulares e previamente estabelecidos, permitindo acompanhamento evolutivo, identificação de tendências e adoção tempestiva de medidas de desenvolvimento ou ajuste.

O ciclo avaliativo é organizado de forma sistemática, contemplando etapas sucessivas que incluem planejamento, observação do desempenho, aplicação do instrumento avaliativo, consolidação dos resultados, devolutiva formal ao colaborador e definição de ações subsequentes. Essa organização garante que o processo não se limite a ato isolado, mas constitua fluxo contínuo de monitoramento e aprimoramento institucional.

A periodicidade ordinária da avaliação será semestral ou anual, conforme diretriz institucional vigente, assegurando intervalo adequado para análise consistente da atuação profissional. Avaliações realizadas em períodos muito curtos podem não refletir com fidelidade a performance global, enquanto intervalos excessivamente longos comprometem a capacidade de intervenção preventiva e melhoria contínua.

Além do ciclo regular, poderão ser realizadas avaliações extraordinárias em situações específicas, tais como término de período de experiência, mudança de função, promoção interna, retorno de afastamento prolongado ou ocorrência de fatos relevantes que impactem significativamente o desempenho profissional. Nessas hipóteses, a aplicação do instrumento avaliativo terá caráter complementar, preservando a coerência metodológica e os critérios previamente estabelecidos.

O ciclo avaliativo inicia-se com definição clara do período de referência, seguida de monitoramento contínuo das atividades desempenhadas. Durante esse intervalo, o gestor responsável deve acompanhar indicadores, registrar ocorrências relevantes e observar

condutas que subsidiarão a análise final. Essa fase preparatória é essencial para evitar avaliações baseadas apenas em percepções recentes ou episódios isolados.

Concluído o período de observação, procede-se ao preenchimento formal do instrumento avaliativo, com atribuição de pontuações, fundamentação técnica e consolidação do resultado final. Em seguida, realiza-se a devolutiva estruturada ao colaborador, etapa que integra o ciclo e fortalece seu caráter pedagógico. O feedback não se restringe à comunicação da nota obtida, mas envolve diálogo técnico sobre pontos fortes, oportunidades de melhoria e metas futuras.

Encerrada a etapa de devolutiva, o ciclo se desdobra na definição de eventuais ações de desenvolvimento, ajustes de desempenho ou reconhecimento profissional, consolidando fluxo contínuo entre mensuração, análise e aprimoramento.

A manutenção de calendário avaliativo previamente definido contribui para previsibilidade institucional, planejamento adequado das áreas e organização do setor de gestão de pessoas. Essa regularidade também reforça a percepção de equidade, evitando avaliações pontuais motivadas por circunstâncias isoladas.

Ao estruturar periodicidade clara e ciclo metodologicamente organizado, o Sistema assegura acompanhamento contínuo do capital humano, fortalece a governança interna e contribui para consolidação de cultura organizacional orientada por responsabilidade, desenvolvimento e excelência assistencial.

8. Feedback, Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e capacitação

A etapa de feedback constitui elemento estruturante do Sistema de Avaliação de Desempenho, consolidando o caráter formativo e evolutivo do modelo adotado. A devolutiva formal ao colaborador não se limita à comunicação da pontuação obtida, mas representa momento técnico de análise, orientação e alinhamento de expectativas, permitindo compreensão clara dos resultados alcançados e das oportunidades de aprimoramento identificadas.

O feedback deve ser conduzido de maneira estruturada, com base nos registros formais realizados no instrumento avaliativo, observando postura ética, imparcialidade e objetividade por parte do gestor responsável. Durante essa etapa, são apresentados os critérios analisados, os fundamentos da pontuação atribuída, os pontos de destaque e os aspectos que demandam melhoria, sempre respaldados por evidências concretas e situações observáveis.

A condução adequada dessa fase fortalece a transparência do processo, reduz interpretações equivocadas e contribui para construção de ambiente organizacional baseado

em diálogo técnico e responsabilidade compartilhada. O colaborador deve ter oportunidade de manifestar-se, esclarecer circunstâncias específicas e registrar observações pertinentes, assegurando respeito aos princípios de equidade e participação.

A partir dos resultados consolidados, quando identificadas oportunidades de aprimoramento, poderá ser elaborado Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), instrumento orientado ao fortalecimento de competências técnicas, comportamentais ou institucionais. O PDI não possui caráter sancionatório, mas formativo, sendo estruturado com metas claras, prazos definidos e ações concretas de desenvolvimento.

O Plano de Desenvolvimento pode contemplar, entre outras medidas, participação em treinamentos internos ou externos, capacitações técnicas específicas, acompanhamento por profissional mais experiente, revisão de rotinas de trabalho, orientação supervisionada ou reforço de práticas relacionadas a protocolos institucionais e diretrizes de acessibilidade.

A definição das ações deve considerar a natureza da função desempenhada, o nível de complexidade das atividades, os recursos disponíveis e a relevância estratégica das competências a serem aprimoradas. O acompanhamento do PDI integra o ciclo avaliativo subsequente, permitindo verificação da evolução e mensuração do impacto das ações implementadas.

Além dos Planos Individuais, os resultados consolidados das avaliações permitem identificar demandas coletivas de capacitação, subsidiando o planejamento anual de treinamentos institucionais. A análise sistemática dos dados pode revelar padrões recorrentes de dificuldade técnica, necessidade de atualização normativa ou reforço de competências relacionadas à inclusão e atendimento humanizado.

A integração entre avaliação, desenvolvimento e capacitação fortalece a gestão estratégica de pessoas, permitindo que decisões relacionadas ao aperfeiçoamento profissional estejam fundamentadas em diagnóstico técnico e não apenas em percepções isoladas. Essa abordagem contribui para otimização de recursos, direcionamento adequado de investimentos em treinamento e melhoria contínua da qualidade assistencial.

Ao consolidar etapa estruturada de feedback e vincular seus resultados a planos concretos de desenvolvimento, o Sistema reafirma compromisso institucional com valorização profissional, aprimoramento contínuo e excelência na prestação dos serviços. O foco desloca-se da mera mensuração de desempenho para construção de trajetória evolutiva, na qual o colaborador é parte ativa do processo de qualificação.

Essa lógica fortalece cultura organizacional baseada em responsabilidade, transparência e crescimento sustentável, assegurando que o capital humano permaneça alinhado à missão institucional e preparado para responder às demandas crescentes da área

da saúde e do atendimento especializado às pessoas com deficiência.

9. Gestão de desempenho e indicadores institucionais

A gestão de desempenho não se limita à análise individual dos colaboradores, mas integra sistema mais amplo de monitoramento institucional, no qual resultados individuais dialogam diretamente com indicadores organizacionais de qualidade, segurança assistencial, produtividade e saúde ocupacional. Essa integração permite que o Sistema de Avaliação de Desempenho atue como ferramenta estratégica de governança, fortalecendo a tomada de decisão baseada em evidências.

Os resultados consolidados das avaliações possibilitam identificar padrões de desempenho, áreas com maior necessidade de capacitação, setores com desempenho destacado e eventuais pontos críticos que demandem intervenção gerencial. A leitura sistêmica dessas informações contribui para alinhamento entre atuação profissional e metas institucionais, assegurando coerência entre planejamento estratégico e execução operacional.

A articulação entre desempenho individual e indicadores institucionais ocorre de forma estruturada, considerando dados como taxas de absenteísmo, indicadores de qualidade assistencial, cumprimento de metas operacionais, registro de incidentes, aderência a protocolos técnicos e índices relacionados à saúde e segurança do trabalho. Essa análise integrada permite compreender o impacto do capital humano nos resultados organizacionais e fortalece a cultura de responsabilidade coletiva.

Nesse contexto, a gestão de desempenho também se conecta aos programas de saúde ocupacional e prevenção de riscos, reconhecendo que ambiente de trabalho seguro e monitorado influencia diretamente a produtividade, o engajamento e a qualidade dos serviços prestados.

CRONOGRAMA ANUAL DE PCMSO

| Mês | Ação Prevista | Responsável |
|----------|--|-------------------------|
| Janeiro | Avaliação global de saúde ocupacional e abertura do PCMSO | Médico do Trabalho / RH |
| Março | Campanha de vacinação contra Influenza | RH / SESMT |
| Junho | Palestras e ações educativas sobre saúde mental, ergonomia e prevenção | SESMT |
| Setembro | Reavaliação dos riscos ambientais (integração com PGR) | Eng. Segurança / SESMT |
| Novembro | SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes | CIPA / SESMT |
| Dezembro | Relatório anual consolidado do PCMSO | Médico do Trabalho / RH |

O Cronograma do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional demonstra planejamento estruturado das ações relacionadas ao acompanhamento da saúde dos colaboradores, incluindo avaliações periódicas, campanhas preventivas, ações educativas e elaboração de relatórios consolidados. A vinculação entre esses dados e os resultados das avaliações de desempenho permite identificar correlações entre condições de saúde ocupacional, absenteísmo e performance profissional.

Além do PCMSO, os relatórios de prevenção de acidentes, indicadores de segurança e dados provenientes do SESMT e da CIPA também integram a análise gerencial, compondo panorama abrangente da performance institucional. A observação conjunta desses elementos fortalece a capacidade de intervenção preventiva, reduz riscos operacionais e contribui para ambiente organizacional mais seguro e produtivo.

A consolidação periódica desses indicadores possibilita elaboração de relatórios gerenciais, reuniões de análise crítica e definição de planos de melhoria contínua. A gestão de desempenho, portanto, transcende a esfera individual e passa a integrar estratégia institucional de qualidade, segurança e sustentabilidade organizacional.

Ao estruturar conexão clara entre avaliação individual e indicadores institucionais, consolida-se modelo de gestão baseado em dados, responsabilidade compartilhada e monitoramento contínuo. Essa abordagem reforça a maturidade administrativa, amplia a transparência e fortalece a credibilidade da organização perante colaboradores, usuários e eventuais órgãos de controle.

10. Responsabilidades e Governança do Processo

A efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho depende da definição clara de responsabilidades, da padronização de procedimentos e da existência de mecanismos de controle que assegurem legitimidade, equidade e conformidade normativa. A governança do processo está estruturada de forma a distribuir atribuições entre gestores, setor de gestão de pessoas e instâncias diretivas, garantindo supervisão técnica e alinhamento estratégico.

A condução direta da avaliação compete ao superior imediato do colaborador, que possui responsabilidade pela observação contínua da atuação funcional, pelo preenchimento do instrumento avaliativo e pela fundamentação técnica das pontuações atribuídas. Cabe ao gestor assegurar que a análise esteja baseada em evidências verificáveis, respeitando critérios previamente definidos e evitando julgamentos subjetivos ou desvinculados da realidade operacional.

O setor de Gestão de Pessoas exerce função estratégica de coordenação e controle metodológico, sendo responsável pela padronização dos instrumentos, orientação aos avaliadores, consolidação dos resultados, acompanhamento dos ciclos avaliativos e arquivamento formal da documentação. Compete ainda a essa área verificar a consistência das avaliações realizadas, identificar eventuais distorções e promover capacitação de gestores quanto à correta aplicação da metodologia.

A Direção Executiva, por sua vez, possui responsabilidade de natureza estratégica e supervisora, assegurando que o Sistema esteja alinhado ao planejamento institucional, às metas assistenciais e às diretrizes organizacionais. Cabe à instância diretiva acompanhar indicadores consolidados, analisar relatórios gerenciais e deliberar sobre ajustes estruturais necessários ao aprimoramento do modelo.

Nos casos em que a avaliação resulte em desempenho considerado insatisfatório ou implique decisões de maior impacto funcional, poderá haver validação adicional por instância hierárquica superior ou análise conjunta com o setor de Gestão de Pessoas, reforçando segurança jurídica e coerência decisória.

A governança do processo também contempla mecanismos de controle interno, incluindo monitoramento periódico da aplicação da metodologia, revisão de procedimentos e realização de auditorias internas quando necessário. Esses instrumentos asseguram que o Sistema opere com integridade, padronização e conformidade com as normas institucionais.

A definição clara de papéis evita sobreposição de funções, reduz conflitos interpretativos e fortalece a credibilidade do processo avaliativo. Ao estabelecer responsabilidades distribuídas e mecanismos de supervisão estruturados, consolida-se

ambiente organizacional pautado na responsabilidade técnica, na transparência e na accountability.

Essa estrutura de governança assegura que o Sistema de Avaliação de Desempenho não seja aplicado de maneira isolada ou arbitrária, mas inserido em contexto institucional mais amplo, orientado por planejamento estratégico, controle interno e compromisso permanente com a excelência assistencial.

11. Tratamento de desempenho insatisfatório

O tratamento de desempenho insatisfatório integra o Sistema de Avaliação como mecanismo estruturado de correção, desenvolvimento e preservação da qualidade assistencial. A identificação de resultado abaixo do padrão esperado não possui caráter meramente sancionatório, mas sinaliza necessidade de intervenção técnica orientada à melhoria da atuação profissional e à mitigação de riscos institucionais.

Considera-se desempenho insatisfatório aquele que, após aplicação da metodologia de pontuação e ponderação, revele não atendimento aos requisitos mínimos da função ou recorrente descumprimento de critérios essenciais, especialmente aqueles relacionados à qualidade técnica, cumprimento de protocolos, segurança assistencial ou postura ética.

A constatação de desempenho inferior ao esperado deve estar fundamentada em registros formais, evidências documentais e justificativa técnica clara, evitando decisões baseadas em percepções isoladas. O gestor responsável deverá realizar devolutiva estruturada ao colaborador, expondo os pontos críticos identificados e as consequências institucionais da manutenção desse padrão.

Como medida prioritária, será elaborado Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) específico, contendo metas objetivas de melhoria, prazos definidos, ações de capacitação ou acompanhamento supervisionado. O plano deverá ser formalizado por escrito, com ciência do colaborador, e acompanhado durante período determinado, permitindo verificação concreta da evolução.

Nos casos em que o desempenho insatisfatório esteja relacionado a falhas técnicas passíveis de correção por meio de treinamento, o encaminhamento para capacitação será adotado como medida prioritária. Quando as dificuldades envolverem aspectos comportamentais ou relacionais, poderão ser indicadas ações de orientação, acompanhamento gerencial mais próximo ou medidas de sensibilização institucional.

Persistindo desempenho inadequado mesmo após aplicação das medidas de desenvolvimento, poderá ser adotado escalonamento progressivo de providências administrativas, observando-se sempre a legislação trabalhista vigente, o regulamento

interno e os princípios da razoabilidade e proporcionalidade. Qualquer medida de maior impacto funcional deverá estar respaldada por documentação consistente e análise técnica adequada.

Situações que envolvam risco à segurança assistencial, descumprimento reiterado de protocolos ou condutas incompatíveis com os princípios institucionais poderão demandar intervenção imediata, inclusive com abertura de procedimento interno para apuração de fatos, assegurado o direito de manifestação do colaborador.

O tratamento estruturado do desempenho insatisfatório reforça o compromisso institucional com qualidade, segurança e responsabilidade social, ao mesmo tempo em que preserva direitos individuais e assegura transparência no processo decisório. Essa abordagem progressiva e fundamentada fortalece cultura organizacional orientada ao desenvolvimento, sem afastar a necessária firmeza na proteção dos usuários e da integridade institucional.

Ao integrar medidas corretivas, acompanhamento formal e respeito aos princípios legais, o Sistema assegura equilíbrio entre valorização profissional e responsabilidade técnica, contribuindo para manutenção de padrão assistencial compatível com a missão institucional.

12. Integração com a Política de Gestão de Pessoas

O Sistema de Avaliação de Desempenho está inserido de forma estruturada no conjunto de diretrizes que compõem a Política de Gestão de Pessoas, atuando como instrumento operacional que concretiza seus princípios e objetivos estratégicos. A mensuração da atuação profissional não ocorre de maneira isolada, mas integrada a processos de recrutamento, desenvolvimento, capacitação, saúde ocupacional e valorização institucional.

A articulação entre avaliação e gestão de pessoas assegura coerência entre ingresso, acompanhamento e evolução funcional. Os critérios adotados no processo avaliativo dialogam diretamente com as competências exigidas nos processos seletivos, com as atribuições formalmente descritas para cada função e com os valores institucionais que orientam a atuação organizacional.

Os resultados obtidos nos ciclos avaliativos subsidiam decisões relacionadas à progressão funcional, movimentação interna, concessão de reconhecimento institucional, definição de prioridades de capacitação e planejamento de desenvolvimento organizacional. Dessa forma, a avaliação transforma-se em ferramenta estratégica para direcionamento de políticas internas e não apenas em mecanismo de controle individual.

A integração também se manifesta na conexão entre desempenho profissional e programas de saúde ocupacional, prevenção de riscos e qualidade de vida no trabalho. Indicadores como absenteísmo, afastamentos, participação em treinamentos obrigatórios e adesão a normas de segurança são analisados de forma articulada, permitindo leitura sistêmica da atuação profissional e das condições organizacionais.

A Política de Gestão de Pessoas estabelece diretrizes para valorização do capital humano, incentivo ao aprimoramento contínuo e fortalecimento do ambiente institucional inclusivo. O Sistema de Avaliação funciona como instrumento técnico que materializa essas diretrizes, assegurando que a evolução profissional esteja baseada em critérios objetivos e transparentes.

Além disso, a consolidação dos dados provenientes das avaliações contribui para planejamento anual de capacitações, definição de programas de desenvolvimento coletivo e revisão de fluxos internos quando identificadas fragilidades estruturais. Essa retroalimentação entre avaliação e planejamento fortalece o caráter estratégico da gestão de pessoas.

A integração sistêmica entre os instrumentos de gestão permite maior previsibilidade administrativa, melhor utilização de recursos e alinhamento entre metas institucionais e atuação individual. Ao estabelecer vínculo claro entre desempenho, desenvolvimento e governança, consolida-se modelo de gestão moderna, orientado por responsabilidade, eficiência e compromisso com a excelência assistencial.

Essa articulação reafirma que a valorização profissional e a qualidade dos serviços prestados são dimensões interdependentes, sendo a avaliação de desempenho ferramenta essencial para manter o capital humano alinhado à missão institucional e preparado para responder às demandas crescentes da área da saúde.

13. Monitoramento, auditoria interna e melhoria contínua

O Sistema de Avaliação de Desempenho está submetido a monitoramento permanente, assegurando que sua aplicação ocorra de maneira uniforme, técnica e alinhada às diretrizes institucionais. A consolidação periódica dos resultados individuais permite geração de relatórios gerenciais, identificação de tendências e análise comparativa entre setores, fortalecendo a capacidade de gestão baseada em evidências.

O monitoramento compreende verificação da correta aplicação da metodologia, análise da consistência das pontuações atribuídas, observância dos prazos estabelecidos no ciclo avaliativo e adequação das justificativas registradas pelos gestores. Essa supervisão técnica é essencial para evitar distorções, assegurar equidade entre áreas e manter

padronização institucional.

A Auditoria Interna, quando instituída ou acionada, poderá examinar amostras de avaliações realizadas, conferir conformidade com os critérios estabelecidos, verificar existência de evidências documentais e analisar a coerência entre desempenho registrado e decisões gerenciais adotadas. Esse mecanismo fortalece a integridade do Sistema, amplia a transparência e reduz riscos administrativos.

A análise crítica dos dados consolidados também permite identificar padrões estruturais, tais como recorrência de desempenho insatisfatório em determinados critérios, concentração de fragilidades técnicas em áreas específicas ou necessidade de revisão de fluxos internos. A partir dessas informações, poderão ser adotadas medidas corretivas ou preventivas, sempre fundamentadas em diagnóstico técnico.

A melhoria contínua constitui princípio orientador do Sistema, implicando revisão periódica de critérios, atualização de instrumentos, adequação de pesos percentuais quando necessário e alinhamento às mudanças normativas ou estratégicas. A evolução institucional, a ampliação de serviços ou a incorporação de novas tecnologias podem demandar ajustes metodológicos, preservando coerência e consistência do modelo.

Nesse contexto, a integração com os programas de saúde e segurança do trabalho também compõe o processo de monitoramento institucional.

ESTRUTURA DO PLANO

1. Treinamentos (NRs aplicáveis)

- NR-17: Ergonomia e adaptações para pessoas com deficiência
- NR-32: Segurança e Saúde no Trabalho em Serviços de Saúde
- NR-23: Proteção contra Incêndio com rotas acessíveis de evacuação
- NR-6: Equipamentos de Proteção Individual adaptados
- Frequência: semestral ou anual, conforme o risco

2. Relatórios e Monitoramento

- Relatórios anuais de acidentes e incidentes de trabalho
- Indicadores: número de ocorrências, taxa de gravidade, taxa de frequência
- Encaminhamento dos relatórios ao SESMT e à Diretoria
- Análise de acidentes envolvendo pessoas com deficiência

3. Responsáveis

- CIPA – apoio na mobilização e campanhas educativas
- SESMT – execução das ações e treinamentos
- Diretoria – acompanhamento dos resultados e aprovação de recursos
- Comissão de Acessibilidade – avaliação de riscos específicos

4. SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes

- Realização anual (novembro)
- Programação: palestras, dinâmicas de segurança, teatro educativo, simulado de evacuação acessível
- Atividades inclusivas com participação de todos os colaboradores
- Demonstração de recursos de acessibilidade e tecnologias assistivas

5. Medidas Específicas de Acessibilidade

- Avaliação periódica de rotas de fuga acessíveis
- Manutenção de equipamentos de acessibilidade
- Treinamento de brigada de incêndio para evacuação de pessoas com deficiência
- Sinalização tátil e visual de segurança
- Equipamentos de alarme sonoros e visuais

O Plano de Prevenção de Acidentes, com seus treinamentos periódicos, relatórios de incidentes, indicadores de frequência e gravidade, atuação do SESMT e da CIPA, bem como ações de acessibilidade nas rotas de evacuação e adaptação de equipamentos, reforça a integração entre desempenho individual e responsabilidade coletiva pela segurança institucional. A observância dessas diretrizes impacta diretamente critérios avaliativos relacionados ao cumprimento de protocolos e responsabilidade profissional.

A articulação entre avaliação de desempenho, monitoramento de indicadores e políticas de segurança consolida modelo de gestão preventiva, capaz de antecipar riscos, corrigir fragilidades e fortalecer ambiente organizacional seguro e produtivo.

A revisão periódica do Sistema deverá ocorrer em intervalos definidos pela gestão, mediante análise crítica de sua efetividade, adequação aos objetivos estratégicos e conformidade normativa. Alterações metodológicas, quando necessárias, deverão ser formalizadas e amplamente comunicadas, preservando transparência e previsibilidade.

Ao estruturar mecanismos de monitoramento e auditoria interna, a organização

reafirma compromisso com governança responsável, controle institucional e aprimoramento permanente. Essa abordagem assegura que o Sistema de Avaliação de Desempenho permaneça instrumento vivo, adaptável e alinhado às melhores práticas de gestão na área da saúde.

14. Disposições Finais

O presente Sistema de Avaliação de Desempenho consolida instrumento estruturado de gestão, voltado ao fortalecimento da governança institucional, à valorização do capital humano e à promoção da excelência assistencial. Sua aplicação deverá observar integralmente os princípios, critérios e metodologias aqui estabelecidos, garantindo uniformidade procedimental e coerência decisória.

A implementação do Sistema não exime gestores e colaboradores do cumprimento das normas internas, das diretrizes institucionais e da legislação vigente aplicável às relações de trabalho e à área da saúde. O modelo avaliativo integra o conjunto de políticas organizacionais e deve ser interpretado de forma harmônica com os demais instrumentos normativos internos.

Eventuais situações não previstas neste documento serão analisadas pelo setor responsável pela Gestão de Pessoas, com validação da Direção Executiva quando necessário, assegurando tratamento técnico adequado e respeito aos princípios de legalidade, razoabilidade e proporcionalidade.

A revisão deste Sistema poderá ocorrer sempre que houver necessidade de atualização metodológica, adequação a alterações normativas, ampliação das atividades institucionais ou aprimoramento dos instrumentos de gestão. Alterações relevantes deverão ser formalizadas por meio de ato interno próprio e amplamente comunicadas aos colaboradores.

A participação ativa dos gestores na correta aplicação da metodologia, bem como o comprometimento dos colaboradores com o processo avaliativo, são elementos essenciais para a efetividade do modelo. A consolidação de cultura organizacional orientada por responsabilidade, transparência e melhoria contínua depende da atuação coordenada de todos os níveis hierárquicos.

Este documento entra em vigor na data de sua aprovação pela Direção Executiva, revogando disposições internas anteriores que tratem de forma diversa da matéria, mantendo-se válido enquanto não houver revisão formal.

Ao instituir o presente Sistema de Avaliação de Desempenho, reafirma-se o compromisso institucional com práticas modernas de gestão, com o desenvolvimento

profissional contínuo e com a oferta de serviços de saúde inclusivos, seguros e de elevada qualidade.

Data da Revisão: 05/01/2026

Data da Aprovação: 20/03/2026

Instituto Brasileiro dos Deficientes – IBRADEF

