



SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DA PESCA
COMPANHIA INTEGRADA DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA
GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL

AVALIAÇÃO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA



2014

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Governador do Estado
João Raimundo Colombo

Secretário de Estado da Agricultura e da Pesca
Airton Spies

Diretor Presidente
Enori Barbieri

Diretor Institucional
Valmor Fiametti

Diretor Técnico
João Manoel Bazeti Marques

Diretor Administrativo
Valdo José dos Santos Filho

Diretor de Comercialização e Negócios
Danúncio Adriano Bittencourt e Silva

Diretor de Planejamento e Finanças
Alvori José Cantu

Gerente Estadual de Administração de Recursos Humanos
Fernando Luiz Cassini

Equipe de Elaboração:

Ana Paula Slussarek
Mari Stela Pedro

Consultoria Result:

Higino Tempski A. Leite
Maria Letícia Zago Sá Fortes

Atualização 2014:

Juliana da Silva do Lago

CIDASC
Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
Rodovia Admar Gonzaga nº 1588, Km 03 – Itacorubi – Caixa Postal 256
CEP 88.034 – 004 - Florianópolis, SC

***O Manual da Avaliação do Período de Experiência foi aprovado
em reunião da Diretoria da CIDASC em 27/02/2012.***

Ata nº 002/12

***Autorização para implantação de novo formulário de Avaliação do Período de Experiência pelo
Diretor Administrativo em 10/11/2014.***

APRESENTAÇÃO

O Manual de Avaliação do Período de Experiência, descrito de forma prática, tem como objetivo evidenciar o passo a passo e a importância deste processo nos primeiros 90 dias de Empresa do novo colaborador.

Qualquer processo de avaliação é sempre difícil e complexo, requer uma grande compreensão do conjunto de todas as variáveis envolvidas e empenho por parte dos avaliadores que deverão conhecer e acompanhar de forma sistemática o desempenho do novo colaborador.

A prática da avaliação do desempenho deve ser ética, honesta, justa, imparcial, isenta e não discriminatória.

O presente manual destina-se a todos os envolvidos na avaliação, visando ser um instrumento útil que possa ser consultado em todas as fases do processo, contribuindo para uma avaliação mais justa, criteriosa e efetiva.

ÍNDICE

1.OBJETIVOS.....	1
1.1 Objetivo geral.....	1
1.2 Objetivos específicos.....	1
2.AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	1
2.1 Finalidade.....	1
2.2 Abrangência.....	1
2.3 Responsabilidades na Avaliação do Período de Experiência	2
3.PROCEDIMENTOS PARA AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA.....	2
3.1 Papel do Avaliador.....	2
3.2 Etapas da Avaliação.....	3
3.2.1 Primeira avaliação (35 dias).....	3
3.2.2 Segunda avaliação (80 dias).....	4
3.2.3 Não Efetivação	4
3.2.4 Efetivação	4
3.3 Preenchimento dos formulários.....	5
3.4 Arquivamento.....	5
4.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	6
ANEXOS.....	7
Anexo I – Formulário Avaliação Período de Experiência	8
Anexo II – Orientações para <i>Feedback</i>	10
Anexo III - Formulário de Registro – Observações e Orientações	14
Anexo IV - Registro de Treinamento e/ou Orientações	15
Anexo V - Justificativa para Desligamento	16

1.OBJETIVOS

1.1Objetivo geral

- Analisar sistematicamente o desempenho do colaborador no período de experiência fundamentando o processo de decisão quanto à efetivação ao quadro funcional.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar comportamentos, atitudes e desempenho nas atividades que o novo colaborador realiza, em virtude das metas estabelecidas, resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento;
- Identificar dificuldades de adaptação, orientar o novo colaborador e redirecionar seu desempenho, caso necessário;
- Monitorar o desempenho do novo colaborador de forma efetiva, instrumentalizando o gestor a exercendo o seu papel e responsabilidade, provendo recursos e conhecimentos necessários ao desempenho do cargo;
- Tomar a decisão em tempo hábil sobre o interesse da empresa na efetivação ou não, sem acarretar custos desnecessários com rescisões após período de experiência.

2. AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA (APE)

Entende-se por APE o processo destinado a acompanhar, observar e conceituar o desempenho, no exercício das atividades do cargo, durante o período de vigência do contrato de experiência. O Período de Experiência corresponde a 90 dias, para efeitos legais sendo que o contrato de trabalho poderá ser rescindido em qualquer momento pelo colaborador ou pela Empresa.

A APE constitui a primeira avaliação do novo colaborador. A efetivação ou desligamento definitivo do colaborador, da CIDASC, dependerá do resultado dessa avaliação.

2.1 Finalidade

Este processo tem por finalidade definir e regulamentar o processo de APE dos colaboradores da CIDASC em contrato de experiência.

2.2 Abrangência

Todos os colaboradores recém contratados na CIDASC que atuam em regime CLT e estão em período de experiência.

Todos os colaboradores admitidos na CIDASC, através de concurso público, compreendendo os 90(noventa) primeiros dias de exercício no trabalho.

2.3 Responsabilidades na Avaliação do Período de Experiência

Gerente de RH: Responsável pela viabilização, monitoramento e análise dos resultados da Avaliação Período de Experiência.

O Gerente de RH tem o papel de gerenciar os conflitos existentes diante das situações advindas dos resultados das avaliações, assim como intermediar o processo de *feedback*, caso haja necessidade. Ela analisa os fatos e orienta, tanto avaliadores como avaliados, para a busca de soluções justas e adequadas. Em casos críticos o gerente deverá contatar com o diretor responsável pelo colaborador avaliado para análise do caso e definição de procedimentos.

Equipe de Avaliadores: Corresponde ao grupo de avaliadores (superior imediato, orientador e/ou par). É a equipe que monitora o desempenho e aplica a avaliação ao novo colaborador .

3. PROCEDIMENTOS PARA AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

A APE é realizada pelo gestor imediato e pelo orientador na 1ª e 2ª etapa. O processo de avaliação inicia-se no primeiro dia de trabalho do novo colaborador que deverá ser acompanhado pelos avaliadores nas suas atividades. Em anexo, ferramentas de apoio ao processo de acompanhamento e registro de observações e orientação.

3.1 Papel do Avaliador

Ao emitir opinião sobre o avaliado, o avaliador deve procurar ser objetivo e imparcial, analisando o desempenho do colaborador durante o período de experiência e suas possibilidades de vincular-se ou não definitivamente à empresa.

É importante que o avaliador consulte outros colaboradores que trabalham diretamente com o avaliado. As informações do dia a dia de trabalho, incorporadas a sua visão crítica, auxiliam na tomada de decisão para efetivação ou não do avaliado e nas orientações cabíveis no processo.

O avaliador deverá estar constantemente observando o avaliado para que o mesmo possa ser orientado.

O avaliador deverá reservar um horário e local sem interferência para realizar o *feedback* das avaliações ao colaborador.

Em caso de incompatibilidade com o trabalho, a empresa tem condições legais de substituir o colaborador.

3.2 Etapas de Avaliação

A APE será realizada em duas etapas identificadas como 1ª avaliação e 2ª avaliação.

3.2.1 Primeira avaliação (35 dias)

O caráter da APE, na primeira etapa, deve ser orientativo pois servirá para:

- Redirecionar os desvios;
- Apontar as dificuldades;
- Promover incentivos em relação aos pontos fortes.

A equipe de avaliadores (superior imediato, junto com o orientador e/ou par), analisam o **1º período (35 dias)** de trabalho do novo colaborador, preenchem o formulário e enviam uma cópia para o Gerente de Recursos Humanos, na Central. A via original deverá ficar em poder do superior imediato para a continuidade do processo, na 2ª etapa da avaliação.

Os formulários de Registro de Treinamentos e Orientações deverão ser preenchidos obrigatoriamente e suas cópias anexadas ao formulário de Acompanhamento e Avaliação do Período de Experiência.

Após o resultado da 1ª etapa o superior imediato deverá realizar o feedback orientativo, para redirecionar o desempenho do colaborador, caso necessário.

A equipe de avaliadores (superior imediato, junto com o orientador e/ou par), analisam o **1º período (35 dias)** de trabalho do novo colaborador e em reunião, em conjunto, preenchem o formulário da APE.

Após a reunião dos avaliadores, o superior imediato acompanhado ou não do orientador, deverá realizar o feedback orientativo com o colaborador (ver anexo I). É importante evidenciar como está o desempenho e orientá-lo ao redirecionamento, caso necessário.

Em seguida ao *feedback*, deve o superior imediato, enviar uma cópia para o Gerente de Recursos Humanos. A via original deverá ficar em poder do superior imediato para a continuidade do processo, na 2ª etapa da avaliação.

Os formulários de Registro de Treinamentos e Orientações deverão ser preenchidos obrigatoriamente e suas cópias anexadas ao formulário de Acompanhamento e Avaliação do Período de Experiência e deverão igualmente serem endereçadas ao Gerente de Recursos Humanos.

3.2.2 Segunda avaliação (80 dias)

A segunda etapa tem caráter decisório de efetivação ou não do colaborador.

No **80º dia**, a contar do 1º dia de trabalho, a equipe de avaliadores (superior imediato, orientador e /ou par) realizam a avaliação preenchendo o formulário e em consenso emitirão o parecer “EFETIVAR” ou “NÃO EFETIVAR”. Encaminham o formulário para o Gerente de Recursos Humanos, juntamente com o Registro de Treinamentos e/ou Orientações dados ao colaborador.

IMPORTANTE:

- *Em casos extremos de conduta irregular as reuniões de avaliação poderão ser antecipadas. Caso o colaborador não apresente melhoria e a situação for agravada, a comissão tem o direito de realizar, a qualquer momento, a reunião de decisão quanto a efetivação.*
- *O contrato de trabalho poderá ser rescindido em qualquer momento pelo colaborador ou pela Empresa, independente das reuniões de avaliação e preenchimento dos formulários correspondentes.*

3.2.3 Não Efetivação

Caso se evidencie **rescisão do contrato**, o superior imediato preenche e envia todos os registros de orientação, treinamentos assim como formulário de avaliação ao Gerente de Recursos Humanos, impreterivelmente (7) dias úteis antes do vencimento do período de experiência de 90 dias. Esses documentos deverão ser encaminhados ao gerente de Recursos Humanos juntamente de CI – Comunicação Interna. O gerente de RH, por sua vez encaminhará o processo à Diretoria da CIDASC solicitando parecer formal para que sejam tomadas as devidas providências legais em tempo hábil. Após a formalização da rescisão, o funcionário será comunicado pelo seu superior imediato, face ao documento de desligamento oriundo da GERHU.

IMPORTANTE! Nesse caso o *feedback* será dado junto com o comunicado do desligamento e não antes!

3.2.4 Efetivação

Quando o resultado for a EFETIVAÇÃO, o superior imediato poderá dar o *feedback* ao colaborador logo após a decisão. Sugere-se que a GERHU emita um e-mail para o colaborador parabenizando-lo pela efetivação.

3.3 Preenchimento dos formulários

No máximo aos 35 dias a contar do 1º dia de trabalho os formulários de APE deverão estar em posse da Equipe de Avaliadores.

Anexo I - Formulário de Acompanhamento e Avaliação do Período de Experiência

Anexo III - FORMULÁRIO DE REGISTRO – Observações e Orientações

Formulário de uso opcional e diário para acompanhamento e registro de observações e orientações que servirão de lembrete no momento de preenchimento do formulário da APE.

Marque (X) no campo que será utilizado.

- Observações: registro de observações de fatos, condutas positivas e a melhorar.
- Orientações: Orientações para corrigir desvios e desenvolver o avaliado.

Anexo IV - Registro de Treinamento e/ou Orientações

Formulário de uso obrigatório para registrar treinamentos e orientações dadas ao colaborador, seguida de assinatura do orientador e orientado. Deverá ser enviado juntamente com o formulário de APE para ser arquivado na pasta funcional do empregado.

Anexo V - Justificativa para Desligamento

Aqui o gerente descreve as justificativas à diretoria para desligamento de colaborador no término ou durante o Período de Experiência. Devem ser salientados fatos observados que levaram à decisão.

3.4 Arquivamento

Após o encerramento do processo, o formulário APE deverá ser arquivado no prontuário do colaborador na área de GERHU.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Manual de Recursos Humanos - V:\Normas e procedimentos, impressos,etc\Recursos Humanos, CLT

LEME, Rogério. **Feedback para resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°**: guia prático para gestores do “dar e receber” feedback e a transformação por resultados – Rio de Janeiro : Qualitymark, 2007

ANEXOS

Anexo I - Formulário de Avaliação do Período de Experiência

Anexo II – Orientações para *Feedback*

Anexo III – Formulário de Registro – Observações e Orientações

Anexo IV - Registro de Treinamento e/ou Orientações

Anexo V - Justificativa para Desligamento

Anexo I

Formulário de Avaliação do Período de Experiência (páginas 08 e 09):



ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DA PESCA
COMPANHIA INTEGRADA DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA.

AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

A avaliação do período de experiência (APE) é o processo de mensuração dos indicadores de desempenho do colaborador ao longo período de experiência que, para efeitos legais, é de 90 dias. Prevista pelo Regulamento de Pessoal da empresa, esta avaliação deve considerar os seguintes requisitos: eficiência, disciplina, assiduidade, pontualidade e espírito de cooperação. Com o objetivo de identificar o potencial de desenvolvimento, orientar e direcionar o desempenho do novo colaborador, a APE serve como ferramenta de apoio na tomada de decisão quanto à efetivação ou rescisão do contrato do colaborador e deve ser feita em dois momentos, aos 35 e aos 80 dias da admissão.

Nome do Funcionário: _____ Matrícula: _____
Cargo/Função: _____ Lotação: _____
Gestor Responsável: _____
Data de Admissão: _____ Término Experiência: _____

Considerações gerais 1ª avaliação – DATA: / /

Assinatura Avaliadores: _____ Data: / /

Assinatura Avaliado: _____ Data: / /

Considerações gerais 2ª avaliação – DATA: / /

Assinatura Avaliadores: _____ Data: / /

Assinatura Avaliado: _____ Data: / /

INDICA EFETIVAÇÃO? () SIM () NÃO

Assinatura Gestor Responsável: _____ Data: / /

Observação: a avaliação deve ser entregue ao RH 7 dias antes do término do Período de Experiência

Gerência Adm RH – data: _____ Diretor Administrativo – data: _____

AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA:

Considere a capacitação do empregado para o cargo por intermédio dos requisitos descritos abaixo.

EFICIÊNCIA

Demonstra compreensão dos procedimentos, instruções e rotinas do cargo, apresentando capacidade de assimilação e aplicação das práticas ensinadas.										
35º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente
80º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente
Apresenta competência, ordem, planejamento e empenho na realização do trabalho.										
35º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente
80º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente
Utiliza os procedimentos adequados e procura fazer o trabalho corretamente.										
35º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente
80º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente

DISCIPLINA

Cumpre as determinações, normas, regulamentos, instruções e outras orientações.										
35º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente
80º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente

ASSIDUIDADE

Cumpre a jornada de trabalho, comunica eventuais atrasos e justifica ausências.										
35º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente
80º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente

PONTUALIDADE

Apresenta-se ao local de trabalho no horário determinado.										
35º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente
80º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente
Respeita prazos.										
35º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente
80º dia de trabalho	()	Insuficiente	()	Abaixo da média	()	Média	()	Acima da média	()	Excelente

ESPÍRITO DE COOPERAÇÃO

Trabalha harmoniosamente com outros para fazer o trabalho, é prestativo.										
35º dia de trabalho	()	Discordo fortemente	()	Discordo	()	Concordo	()	Concordo fortemente	()	Não houve oportunidade para avaliar
80º dia de trabalho	()	Discordo fortemente	()	Discordo	()	Concordo	()	Concordo fortemente	()	Não houve oportunidade para avaliar
Divide informações críticas com todos envolvidos em uma tarefa.										
35º dia de trabalho	()	Discordo fortemente	()	Discordo	()	Concordo	()	Concordo fortemente	()	Não houve oportunidade para avaliar
80º dia de trabalho	()	Discordo fortemente	()	Discordo	()	Concordo	()	Concordo fortemente	()	Não houve oportunidade para avaliar
Fornece informações e críticas de maneira útil e proveitosa.										
35º dia de trabalho	()	Discordo fortemente	()	Discordo	()	Concordo	()	Concordo fortemente	()	Não houve oportunidade para avaliar
80º dia de trabalho	()	Discordo fortemente	()	Discordo	()	Concordo	()	Concordo fortemente	()	Não houve oportunidade para avaliar

1ª avaliação (35 dias)

Data: ___/___/___

Assinatura novo colaborador: _____

Assinatura avaliadores: _____

2ª avaliação (80 dias)

Data: ___/___/___

Assinatura novo colaborador: _____

Assinatura avaliadores: _____

Anexo II

ORIENTAÇÕES PARA *FEEDBACK*

O *feedback* é a informação de retorno a respeito de algo, proporcionando crescimento e aprendizado.

O *feedback* esclarece, posiciona, mostra caminhos, estabelece metas, reconhece e valoriza as pessoas pelo que elas fazem ou pela forma que se comportam.

No momento em que o avaliador efetuará o *feedback* (retorno) ao avaliado, deve-se observar alguns tópicos importantes:

- Procurar um ambiente apropriado;
- Avaliar o comportamento observado, não a pessoa;
- Ser claro, objetivo e específico;
- Concentrar-se sempre na SITUAÇÃO e não na pessoa que está diante da situação;
- Estar preparado para falar e ouvir;
- Encerrar o feedback com um RESUMO, para ter certeza de que o colaborador entendeu a mensagem ou do que foi decidido.

***Feedback* na Comunicação Interpessoal**

É o instrumento mais importante para obter bons resultados na comunicação.

O *feedback* incentiva comportamentos adequados e intervém naqueles prejudiciais à evolução dos relacionamentos na vida pessoal e no trabalho.

Requer uma postura madura tanto de quem dá quanto de quem recebe o *feedback*.

***Feedback* não é bronca**

Dependendo do tom de voz e as palavras que usar na repreensão, por mais justo que seja o motivo e a razão que tiver, a pessoa que receber a informação poderá adotar uma **postura de rejeição**.

É fundamental ter energia em momentos cruciais, mas o tom de **respeito** é a base para obter resultados positivos.

***Feedback* não é opinião**

Deve ser isenta de opinião, ou seja, de julgamentos.

Um dos problemas fundamentais da comunicação interpessoal é a confusão entre observações (fatos) e opiniões (julgamentos).

Quando as pessoas apresentam suas interpretações como se fossem verdades absolutas, é impossível operar com efetividade e respeito mútuo.

Quando cada interlocutor crê que sua opinião é a única verdade, o *feedback* se torna uma luta “pela” razão (na suposição de que há somente uma) e o objetivo inicial de ajustar comportamentos inadequados ou incentivar comportamentos adequados acaba se perdendo, por isso baseie sempre seu *feedback* em exemplos de fatos e situações que observou e não em julgamentos.

COMPARE OS EXEMPLOS

Opinião (SUBJETIVA): Você gasta muito tempo tomando café.

Fato (OBJETIVO): Suas atividades não estão sendo realizadas, pois você está usando muito tempo em conversas informais, durante o café

Opinião: Não gosto que você chegue atrasado.

Fato: O fato de você chegar atrasado prejudica a realização das suas tarefas.

Feedback Produtivo

- É eficaz.
- Desenvolve comportamentos desejados.
- Estimula o auto conhecimento.
- Apara arestas dos relacionamentos.
- Oportunidade de crescimento e aprendizado.

Feedback Improdutivo

- Não incentiva a pessoa a mudar.
- Abala a autoestima.
- É desanimador.

É importante que quem vai dar o *feedback* esteja com sentimentos produtivos e use de certas habilidades. Observe:

Empatia

- Capacidade de se colocar no lugar do outro e sentir o que o outro está sentindo;
- Capacidade de ajudar;
- Capacidade de resolver.

Falar

- Manter um tom de voz respeitoso com o outro;
- Ser claro na transmissão da informação do *feedback* para que não haja risco de ruídos na comunicação;
- Ser objetivo, ou seja, não fazer rodeios para falar do comportamento, que é a informação do *feedback* a ser transmitido;
- Ser assertivo para que não existam dúvidas ou margem para interpretações errôneas.

Ouvir

- Ouvir atentamente a outra pessoa;
- Ouvir como uma oportunidade de aprender “quem ouve bem sempre aprende”;
- Disposição de ouvir algo novo e a flexibilidade de mudar suas opiniões e atitudes, se necessário.

Sempre que for avaliar um colaborador ou for avaliado, lembre-se da citação abaixo e trabalhe com ela. É de grande valia esta reflexão!

"Aceitar e nos adaptar às mudanças que ocorrem à nossa volta, nem sempre é confortável. Mudar, para alguns, acaba sendo extraordinariamente complicado e até traumático pois se trata de fazer uma reanálise dos conceitos e atitudes."

Wagner Campos

Anexo III

FORMULÁRIO DE REGISTRO – Observações e Orientações

Marque (X) no campo que será utilizado e preencha com as devidas informações.

- Observações: Registro de observações de fatos, condutas positivas e a melhorar.
- Orientações: Orientações para corrigir desvios e desenvolver o avaliado.

Data	<input type="checkbox"/> Observação	<input type="checkbox"/> Orientação
Data	<input type="checkbox"/> Observação	<input type="checkbox"/> Orientação
Data	<input type="checkbox"/> Observação	<input type="checkbox"/> Orientação
Data	<input type="checkbox"/> Observação	<input type="checkbox"/> Orientação

Anexo V**Avaliação Período de Experiência
Justificativa para Desligamento**

Aqui o gerente descreve as justificativas à diretoria para desligamento de colaborador no término ou durante o Período de Experiência.

Devem ser salientados fatos observados que levaram à decisão

Assinatura do superior imediato
Assinatura dos avaliadores

Local, dia/mês/ ano



REALIZAÇÃO



ORGANIZAÇÃO E
COORDENAÇÃO