1. Objetivo

Esta Política tem por objetivo formalizar e esclarecer o processo de gestão do desempenho da FS Bioenergia.

2. Abrangência

Esta política abrange 100% dos colaboradores da FS Bioenergia com contrato de trabalho CLT, inclusive diretores estatutários e não-estatutários, exceto aprendizes e estagiários.

3. Definições

O processo de avaliação de desempenho é denominado de Ciclo de gente, cujo objetivo é o desenvolvimento das nossas pessoas, baseada na contribuição individual do colaborador para o grupo, considerando o contexto e a maneira como estes resultados foram atingidos.

A avaliação de desempenho tem como objetivos principais:

a) mensurar o desempenho do colaborador, para fins de tomada de decisões;

b) fornecer insumos para que o colaborador se desenvolva, ou seja, melhore seu desempenho profissional.

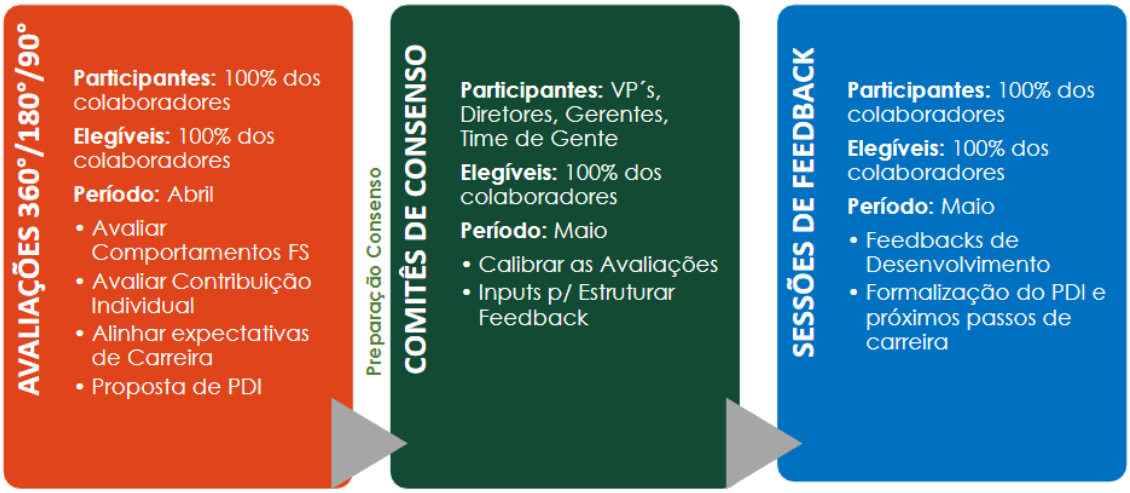
DESEMPENHO = O QUE + COMO

A avaliação está dividida em duas partes:

I. Avaliação de Resultados (O QUE): Contribuição individual: é baseado na contribuição individual do colaborador para o grupo. O quanto este colaborador contribuiu para o atingimento das metas da sua área.

II. Avaliação de Comportamentos FS (COMO): Aderência aos comportamentos da FS no último ciclo, ou seja, se a forma que o colaborador entregou seus resultados está alinhada ao esperado pela FS.

3.1 Etapas do Ciclo de Gente



Os Comportamentos da FS estão divididos em 5 blocos de valores, cada um deles com 8 comportamentos esperados:

3.2.1 Fazer o certo sempre

Agimos sempre com ética, sustentabilidade, segurança e conformidade. Coloco a ética, a sustentabilidade e a segurança como condições essenciais para a realização do meu trabalho, e sigo todas as Políticas e Processos envolvidos. Respeito meus colegas de trabalho, meu gestor, os clientes e fornecedores com quem interajo, sendo correto e transparente no tratamento e nas relações, e incentivo para que eles façam o mesmo.

Comportamentos:

a) Faço somente o que é correto mesmo que não seja o mais fácil a fazer.
b) Ajo com coerência e transparência.

c) Respeito todas as pessoas sem preconceito.
d) Incentivo os demais colegas a reportar atitudes e ações contrárias à ética e ao cumprimento de normas legais.
e) Entendo e cumpro regras, políticas e leis aplicáveis ao nosso trabalho.
f) Antecipo-me a toda situação que possa comprometer nossa segurança.
g) Incentivo e comunico políticas e boas práticas voltadas para a sustentabilidade.
h) Considero como norma os impactos sociais, econômicos e ambientais em tudo o que faço.

3.2.2 Excelência da execução

Geramos resultados consistentes com segurança, eficiência e rentabilidade.

Prezo por entregar meu trabalho com excelência e qualidade, dentro das normas de segurança, e me sinto valorizado quando sou reconhecido por um trabalho bem feito. Ao meu ver, processos robustos são fundamentais para garantir padronização e previsibilidade, então foco em mantê-los atualizados e em linha com as prioridades do negócio.

Cumprir horário de compromissos e reuniões é básico na minha postura, não deixo ninguém esperando por mim e vejo que, com este comportamento, inspiro confiança.

Sou visto como organizado e disciplinado, pois entendo que um bom planejamento reduz ou elimina retrabalhos, antecipa riscos e garante a entrega no prazo. Bem como, crio indicadores para medir o sucesso de minhas entregas, e após uma atividade entregue faço sempre uma avaliação dos erros e acertos, pois assim estou sempre corrigindo a rota.

Comportamentos:

a) Entrego meus resultados com altos padrões de excelência e qualidade.
b) Demonstro inconformismo com trabalhos incompletos e mal feitos.
c) Melhoro nossos processos e atividades em busca contínua de mais eficácia e eficiência.
d) Asseguro o cumprimento de prazos, metas e procedimentos.
e) Sou organizado, disciplinado e engajado com meu trabalho e com o cumprimento de horários e compromissos.
f) Sinalizo todas as inconformidades com nossas normas de segurança.

g) Aprendo com os erros e falhas e procuro corrigi-los rapidamente.
h) Gerencio de modo consistente nossos indicadores de desempenho.

3.2.3 Movidos por desafios

Acreditamos em negócios sustentáveis e entregas ambiciosas

Sou inconformado por natureza, vejo na inovação um grande diferencial e busco me destacar através dela. Não fico satisfeito com o mediano e trabalho para que a minha empresa, minha área, meu time, se destaquem por ter alcançado algo além do esperado, e celebro com eles. Prefiro agir, a ficar esperando os outros agirem por mim, e tenho consciência que com essa atitude, eu posso errar, mas encaro como parte do aprendizado. Quando vejo que um processo ou uma atividade não está funcionando como deveria, proponho mudanças, me coloco à disposição, pois vejo nas mudanças uma oportunidade de fazer melhor. Encaro feedback como um presente, uma oportunidade de corrigir um erro e ser um profissional melhor.

Comportamentos:

a) Subo a régua a cada desafio atingido.
b) Ajo sempre para irmos além e fazermos mais e melhor.
c) Tenho resiliência e determinação para persistir até o fim.
d) Demonstro adaptação às mudanças e as enxergo como oportunidade de evolução.
e) Contribuo com diferentes formas de fazer o resultado acontecer, pois acredito que o pioneirismo e a inovação são importantes para o negócio.
f) Aceito feedbacks e ajo a partir deles para acelerar meu aprendizado.
g) Reconheço e valorizo o trabalho dos meus colegas e celebro resultados coletivos.
h) Questiono processos quando entendo que não fazem sentido e proponho soluções.

3.2.4 Gente competente e engajada

Temos senso de dono e atuamos como time de alta performance.

Sou automotivado, atuo com meu trabalho como se a empresa fosse minha. Sou responsável e comprometido com prazos e o nível de alinhamento que tenho com meus

colegas e com meu gestor em relação às prioridades do negócio é bastante alto. Por ter atitude de dono e senso de urgência, cobro o mesmo dos colaboradores com quem interajo, e me coloco à disposição para ajudar, indo além do meu escopo para garantir que as coisas aconteçam. Minha postura, apesar de bastante focada e resolutiva, é respeitosa, engajadora e contribui para um ambiente onde as pessoas se sintam confortável para pedir ajuda e dividirem os erros e acertos.

Comportamentos:

a) Trabalho com entusiasmo e energia positiva.
b) Cumpro com minhas entregas com responsabilidade e senso de urgência, alinhado com as prioridades do negócio.
c) Demonstro atitude de dono em nossos desafios.
d) Pratico diálogos e debates francos, construtivos e respeitosos, contribuindo para um ambiente de confiança.
e) Colaboro e coopero com espírito de equipe.
f) Mantenho-me desafiado e em aprendizagem constante.
g) Meu foco é na solução dos problemas.
h) Tomo nossa Cultura como direcionadora das nossas decisões e atitudes.

3.2.5 Liderança e Gestão de equipe

Somos Líderes comprometidos com o desenvolvimento de nossas pessoas e resultados extraordinários.

Sou um líder eficiente, delego com responsabilidade, estou disponível para apoiar minha equipe, compartilho erros e acertos com o time (celebro as conquistas e me coloco como parte da solução quando as coisas não vão bem).

Mantenho rotinas de alinhamento com a equipe, envolvo à todos nas prioridades do negócio e sou transparente e claro quanto às expectativas de entrega.

Dou feedbacks constantes, portanto os membros do meu time sabem onde focar suas energias e me procuram para realinhar expectativas.

Acompanho o time, conheço cada um individualmente, e incentivo o desenvolvimento profissional de todos.

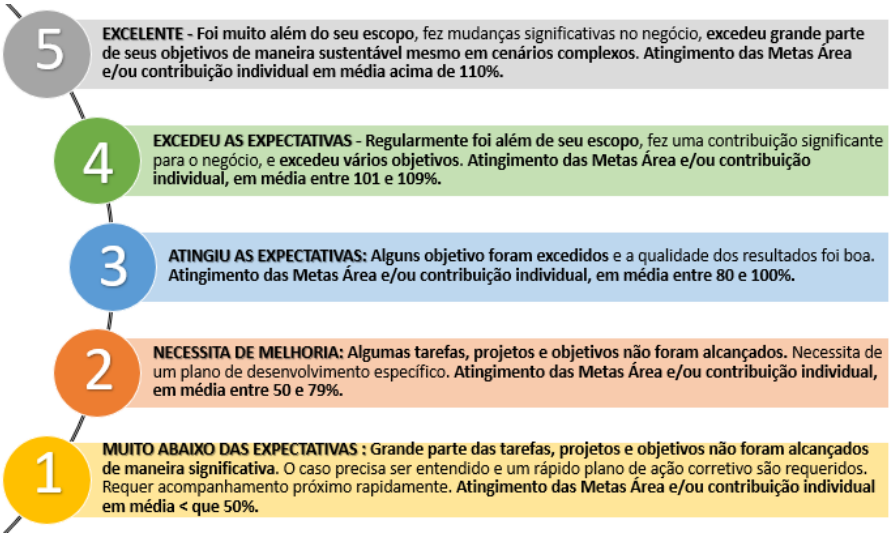
Comportamentos:

a) Potencializo a efetividade da equipe por meio da clareza de direção, evidenciando como a contribuição de cada um impacta no atingimento dos objetivos organizacionais.
b) Administro as atividades da minha área de forma eficaz, com foco em alcançar as metas previamente definidas. Planejo, defino prioridades, aloco recursos e monitoro a execução de forma eficiente.
c) Influencio positivamente a equipe, mobilizando-os para os objetivos do negócio e estimulando a iniciativa e o senso de responsabilidade.
d) Me preocupo com o crescimento constante da minha equipe (ou de mim mesmo no caso de líder de si), buscando aprimorar conhecimentos, promovendo e executando feedbacks.

3.3 Escalas Utilizadas na Avaliação de Desempenho

A Escala utilizada para avaliar os comportamentos é a descrita abaixo:

A escala utilizada para avaliar a contribuição individual do colaborador, por entrega de resultados é a descrita abaixo:



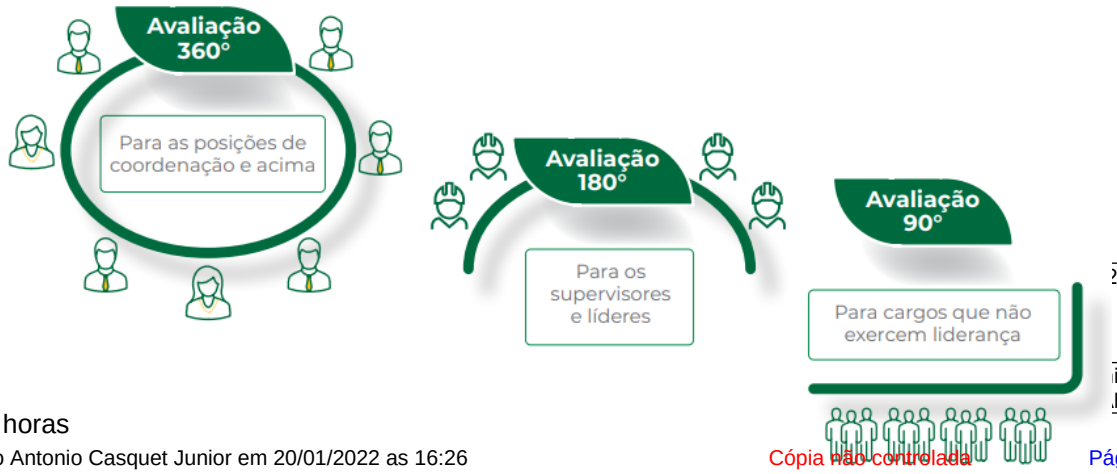
3.4 Mét

Dividimos os grupos de colaboradores considerando seu momento de liderança utilizando o pipeline de liderança de Ram Charan. Desta forma definimos o tipo de avaliação (90 / 180/ 360) a ser aplicada por grupo de colaboradores conforme abaixo:

I. Avaliação 90°: neste modelo de avaliação, o colaborador se autoavalia e é avaliado pelo seu gestor imediato.

II. Avaliação 180°: neste modelo de avaliação, além da autoavaliação e avaliação do gestor imediato, o colaborador também é avaliado pelos seus liderados. Este tipo de avaliação aplica-se apenas aos colaboradores que ocupam posição de liderança júnior.

III. Avaliação 360°: este modelo de avaliação também é aplicado aos colaboradores que ocupam posição de média e alta liderança, como Coordenadores, Gerentes, Diretores, Vice Presidentes e o próprio CEO, pois inclui no processo a avaliação feita por pares do mesmo nível ou acima do nível hierárquico do colaborador avaliado.



Autoavaliação — Das entregas individuais

Comitês de — Para que os *feedbacks*

3.5 Comitê de Consenso e Matriz de Performance

Após a conclusão das etapas de Autoavaliação, Avaliação do Líder e demais stakholders, realizamos os Comitês de Consenso. O objetivo dos Comitês é calibrar o

3.5.1 Reavaliar

- Eixo de Entrega de resultados ou de Comportamentos alinhados aos valores da Cultura FS avaliados como “Necessita de Melhoria” ou “Muito abaixo das expectativas”;
- Nenhum dos eixos da avaliação em “Excedeu as Expectativas”;
- PDI: Nos casos de avaliação comportamental negativa e entrega de resultados dentro das expectativas, promover maior entendimento dos valores e comportamentos FS e feedbacks constantes sobre pontos de melhoria.
- O oposto ao acima, avaliar aderência a área de atuação,

se estamos requerendo suas fortalezas, ou se ele tem as competências técnicas necess árias para entregar o trabalho.

- Gestor deve tomar ação rápida sobre continuidade do colaborador na organizaçã o, para minimizar impactos no negócio.

3.5.2 Plano de resgate

- Eixo de Entrega de resultados ou de Comportamentos alinhados aos valores da Cultura FS avaliados como “Necessita de Melhoria” ou “Muito abaixo das expectativas”;
- Caso em um dos eixos da avaliação, o colaborador for avaliado como “Muito abaixo das expectativas”, o eixo complementar deverá ter avaliação no mínimo em “Excedeu as Expectativas”.
- PDI: Nos casos de avaliação comportamental negativa e entrega alta, promover maior entendimento dos valores e comportamentos FS e feedbacks constantes sobre pontos de melhoria.
- O oposto ao acima, avaliar aderência a área de atuação, se estamos requerendo suas fortalezas, ou se ele tem as competências técnicas necessárias para entregar o trabalho.
- Gestor bem próximo para apoiar no plano de melhoria, que deve ser objetivo, claro e com tempo determinado.

3.5.3 Contribuidor

- Entrega de resultados geralmente em “Atingiu as Expectativas”;
- Comportamentos alinhados aos valores da Cultura FS geralmente avaliados como “Atingiu as Expectativas”;
- Caso em um dos eixos da avaliação, o colaborador for avaliado como “Necessida de Melhoria”, o eixo complementar deverá ter avaliação no mínimo em “Excedeu as Expectativas”;
- Em nenhum dos eixos da avaliação, o colaborador pode ter sido avaliado como “Muito abaixo das expectativas”.
- PDI: Avaliar se é necessário destravar performance para acima do esperado ou se necessário desenvolver comportamentos alinhados aos valores da FS.
- Promover maior entedimento e conhecimento das Políticas e processos da organi zação, principalemnete voltados à sua área de atuação.
- Ter coaching ou acompanhamento de colaborador mais experiente e Gestor bem próximo para apoiar no desenvolvimento.

3.5.4 Contribuidor chave

- Avaliação da entrega de resultados e avaliação de comportamentos alinhados aos Valores da Cultura FS, no mínimo em “Excedeu as Expectativas” para ao menos um dos eixos da avaliação.
- Em nenhum dos eixos da avaliação, o colaborador pode ter sido avaliado como “Necessita de Melhoria” ou abaixo.
- PDI: Avaliar se necessário destravar performance para acima do esperado ou se necessário desenvolve comportamentos alinhados aos valores da FS.
- Atuar em Projetos de alto impacto, onde possa contribuir com suas fortalezas.
- Mapeá-lo como um Facilitador de temas do negócio (sua área de atuação) e/ou como embaixador da Cultura (comportamentos e valores).

3.5.5 Alta performance.

- Entrega de resultados acima da expectativa ou excelente;

- Comportamentos alinhados aos valores da Cultura FS avaliados como “Excedeu as Expectativas” ou “Exemplo”.
- PDI: Aumentar o nível de complexidade, promovendo maior exposição.
- Atuar em Projetos de alto impacto, onde possa contribuir com suas fortalezas.
- Mapeá-lo como um Facilitador de temas do negócio (sua área de atuação) e/ou como embaixador da Cultura (comportamentos e valores)

3.6 Expectativas de Carreira

Durante o processo de avaliação descrito acima, além de avaliar comportamentos e entregas de resultados, o colaborador divide com o gestor suas expectativas de carreira de curto e médio prazo, áreas de interesse e possibilidades sobre mudança de área ou localização geográfica. No comitê de consenso o gestor divide com o grupo sua avaliação sobre estas expectativas e são validados possíveis próximos passos de carreira, considerando o desempenho do colaborador e potencial de crescimento na organização.

3.7 Feedback e Plano de Desenvolvimento Individual

Após finalizado o consenso os gestores realizam as sessões de feedback com os seus colabores. O feedback é nada mais do que um retorno que proporciona ao colaborador entender melhor os pontos fortes e pontos a melhorar em relação a aderência aos comportamentos FS e entrega de resultados, permitindo a ele realizar os ajustes necessários, além de rever rotas de desenvolvimento e potencializar o que vem dando certo.

O PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) trata-se de um plano que sistematiza diversas ações a serem tomadas à partir do feedback recebido. O PDI deve considerar o que é necessário ser desenvolvido para que o colaborador tenha alto desempenho na posição atual e também deve viabilizar o seu próximo passo de carreira.

A FS sugere que o Plano de Desenvolvimento Individual seja construído baseado na metodologia 70:20:10, a qual é baseado na efetividade do aprender fazendo, superior aos modelos teóricos, e que permite reter a informação mais eficientemente em um contexto prático.

1. 70% do tempo destinado ao desenvolvimento realizado durante a execução do trabalho, durante as tarefas de rotina e ao resolver problemas reais do cotidiano (Aprender fazendo).
2. 20% do tempo através de processos de aprendizagem com outros, mentoria, processos de feedback (gestor/pares/liderados) e compartilhamento de boas práticas dentro e fora da empresa;
3. 10% do tempo mediante a realização de cursos formais, sejam de capacitação interna (ministrados por multiplicadores internos) ou externa (Aprender estudando).

Após a finalização do Ciclo de Gente é realizada uma discussão de mérito e possíveis promoções e movimentações laterais.

Todas as promoções e aumentos de salário, mesmo que não aconteça dentro do período de mérito tem o Ciclo de Gente como direcionador.

3.8 Revisão de Rota

Para garantir a evolução dos PDIs e captar possíveis mudanças na matriz de desempenho, após 6 meses da realização dos Comitês de Consenso, o Time de Gente, lidera com os gestores as reuniões de Revisão de rota.

Nestas reuniões, o Time de Gente, individualmente com cada gestor avalia os seguintes aspectos:

3.8.1 Acompanhamento da evolução dos PDIs dos colaboradores avaliados como Plano de Resgate e Reavaliar;

3.8.2 Avaliação dos colaboradores contratados após a janela de avaliação de performance e que tenham no mínimo 3 meses de empresa completos;

3.8.3 Revalida performance do time, entendo se existem mudamças significativas de performance que exija ação imediato do gestor e Time de Gente.

3.9 Avaliação de Agilidade de Crescimento

Para os colaboradores que ocupam posição de Coordenação, Gerência, Diretoria, Vice-Presidência e Presidência, o Time de Gente, conduz uma avaliação de agilidade de crescimento para apoiar na validação do Potencial de crescimento e nas discussões de Sucessão.

4. Papéis e Responsabilidades

4.1 Presidência, Diretoria e Gerência Sênior

- Definir e aprovar a Política de Gestão de Desempenho da FS.
- Analisar e aprovar os recursos necessários para cumprimento dessa política;
- Acompanhar relatórios de investimento em Desempenho e Carreira na FS Bioenergia;
- Definir revisores e aprovar alterações na política de Gestão do Desempenho e Carreira da FS.
- Incentivar a cultura de desenvolvimento nos times;
- Realizar a gestão estratégica dos times;
- Incentivar o reconhecimento à partir da meritocracia.

4.2 Liderança (Diretores, Gerentes, Coordenadores e Supervisores)

- Realizar a avaliação dos colaboradores sob a sua gestão de forma imparcial e construtiva, realizando feedback pontual e específico, objetivando o crescimento e desenvolvimento dos profissionais da sua área;
- Apoiar os colaboradores na elaboração dos seus Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), direcionando a construção do planejamento das ações, realizando feedbacks periódicos;
- Cumprir os prazos de avaliação, conforme cronograma definido pelo Time de gente, utilizando corretamente as regras do Ciclo de Gestão do Desempenho;
- Estimular os colaboradores a participar das atividades do Ciclo de Gente, possibilitando o engajamento e comprometimento por parte de toda a equipe.

4.3 Time de Gente

- Administrar o Programa de Gestão de Desempenho, garantindo a realização periódica e cumprimento dos prazos estabelecidos no cronograma;
- Atuar como ponto de contato para as áreas, prestando informações e acompanhando o desenvolvimento das etapas e ações do Programa;
- Realizar o planejamento e logística das ações de capacitação junto às áreas, conforme orçamento;
- Conduzir as reuniões de consenso juntamente com as Lideranças para calibração das Matrizes de Desempenho dos times;
- Disseminar a cultura da meritocracia na organização.

4.4 Colaborador

- Cumprir com todas as agendas do Ciclo de Gente, realizando as autoavaliações de forma reflexiva, apontando honestamente seus pontos fortes e seus desafios para desenvolvimento de suas potencialidades;
- Sugerir um Plano de Desenvolvimento Individual que deverá ser lapidado com o gestor no momento do feedback. As ações, a princípio, devem partir da necessidade de desenvolvimento das competências que tiveram avaliação mais baixas, ou então, poderão contemplar as competências que forem mais importantes para o resultado do cargo, em comum acordo entre o gestor e o colaborador avaliado. O PDI deverá conter, necessariamente, a ação, o prazo para desenvolvimento e a forma de mensuração.

5. Exceções

Situações não contempladas neste documento deverão ser comunicados ao Time de Gente.

Por se tratar de procedimento organizacional interno, a FS reserva-se ao direito de alterar, substituir, cancelar ou revogar o presente instrumento unilateralmente, sem a

necessidade de prévia comunicação aos colaboradores, respeitados os limites previstos na legislação brasileira vigente.

6. Documentos de Referência (Se aplicável)

--

7. Áreas Relacionadas

--