



GESTÃO DE DESEMPENHO

N/GP/034/03

Data: 14/12/2018



GESTÃO DE PESSOAS

NORMA

GESTÃO DE DESEMPENHO

Nota da versão:

Versão 03 – Atualização de Conceitos e Diretrizes Básicas



GESTÃO DE DESEMPENHO

SUMÁRIO

- 1 OBJETIVO**
- 2 APLICAÇÃO**
- 3 ÓRGÃOS CITADOS NA NORMA**
- 4 CONCEITUAÇÃO**
 - 4.1 Processo de Gestão de Desempenho**
 - 4.2 Período de Referência**
 - 4.3 Fontes de Avaliação**
 - 4.4 Avaliado**
 - 4.5 Avaliador**
 - 4.6 Gestor Avaliador**
 - 4.7 Planejamento**
 - 4.8 Formulário de Avaliação de Metas**
 - 4.9 Formulário de Avaliação de Competências**
 - 4.10 Indicadores**
 - 4.11 Registro das Observações**
 - 4.12 Acompanhamento**
 - 4.13 Avaliação de Desempenho**
 - 4.14 Avaliação de Desempenho no Período de Experiência**
 - 4.15 Feedback**
 - 4.16 Conceito Mínimo Habilitador**
- 5 DIRETRIZES BÁSICAS**



GESTÃO DE DESEMPENHO

- 5.1 Diretrizes do processo de gestão de desempenho**
- 5.2 Avaliação de Desempenho no Período de Experiência**
- 5.3 Avaliação de Desempenho no Ciclo Anual**
- 5.4 Etapa de Planejamento**
- 5.5 Etapa de Acompanhamento**
- 5.6 Etapa de Avaliação de Desempenho**
 - 5.6.1 Avaliação do empregado realizada pelo gestor**
 - 5.6.2 Avaliação do gestor realizada pelo subordinado**
 - 5.6.3 Avaliação de Pares**
 - 5.6.4 Autoavaliação**
- 5.7 Composição da Avaliação de Desempenho**
- 5.8 Avaliação de Metas**
- 5.9 Avaliação de Competências**
- 5.10 Avaliação dos empregados cedidos e liberados**
- 5.11 Resultado da avaliação**
- 5.12 Responsabilidades e atribuições**
 - 5.12.1 Do órgão responsável por desempenho**
 - 5.12.2 Do avaliado**
 - 5.12.3 Do Gestor Avaliador**
 - 5.12.4 Do avaliador não gestor**
 - 5.12.5 Do superior hierárquico do gestor avaliador**
 - 5.12.6 Dos órgãos locais responsáveis por gestão de pessoas**
- 5.13 Disposições Gerais**

6 VIGÊNCIA

**GESTÃO DE DESEMPENHO****1 OBJETIVO**

Estabelecer as diretrizes para o processo de gestão de desempenho na Empresa.

2 APLICAÇÃO

Aplica-se a todos os empregados da Empresa pertencentes ao quadro efetivo de pessoal, extraquadro e requisitados.

3 ÓRGÃOS CITADOS NA NORMA

Sigla	Função principal
DPE	Diretoria responsável por gestão de pessoas
DIEV	Órgão responsável por desempenho
SCEP	Órgão local responsável por gestão de pessoas no Ceará
SDFP	Órgão local responsável por gestão de pessoas no Distrito Federal
SMGP	Órgão local responsável por gestão de pessoas em Minas Gerais
SPBP	Órgão local responsável por gestão de pessoas na Paraíba
SRNP	Órgão local responsável por gestão de pessoas no Rio Grande do Norte
SRSP	Órgão local responsável por gestão de pessoas no Rio Grande do Sul
SSCP	Órgão local responsável por gestão de pessoas em Santa Catarina
SSPP	Órgão local responsável por gestão de pessoas em São Paulo

4 CONCEITUAÇÃO**4.1 Processo de Gestão de Desempenho**

Processo com o objetivo de realizar o acompanhamento contínuo e a avaliação sistemática do desempenho dos empregados. É composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, etapas que se sucedem, interagem e se complementam.

4.2 Período de Referência

Intervalo de tempo a ser considerado como referência para avaliar o desempenho do empregado.

**GESTÃO DE DESEMPENHO****4.3 Fontes de Avaliação**

São as diversas origens de uma avaliação que representam as diferentes perspectivas sobre o desempenho de um empregado.

Em um modelo de avaliação 360 graus, são utilizadas múltiplas fontes de avaliação que captam visões diversificadas sobre o desempenho do empregado. As informações são coletadas de pessoas em diferentes posições: líderes, superiores, pares, subordinados, clientes internos e externos e autoavaliação.

A avaliação 360 graus tem como pressuposto central diversificar o olhar sobre as competências do empregado, possibilitando maior precisão na sua avaliação e objetivando a melhoria contínua do seu desempenho.

4.4 Avaliado

Todos os empregados da empresa pertencentes ao quadro efetivo, incluindo os ocupantes de função de confiança, extraquadro e requisitados, que têm o seu desempenho avaliado conforme desde que possuam o tempo mínimo de efetivo exercício, contínuo ou não, no período de referência.

Não são considerados avaliados: estagiários e jovens aprendizes.

4.5 Avaliador

É o responsável por analisar e mensurar o desempenho do avaliado, de acordo com o período mínimo estabelecido no processo de gestão de desempenho em cada período de referência.

O papel do avaliador pode ser assumido por diferentes atores (o próprio empregado, um par, um subordinado, um gestor/chefia) de acordo com a posição que ocupa considerando as diferentes perspectivas das fontes de avaliação.

4.6 Gestor Avaliador

É o gestor formal - superior hierárquico imediato atual do empregado - que exerce o papel de gestor avaliador na fonte de avaliação descendente, sendo o responsável por planejar, acompanhar e realizar a avaliação de desempenho do empregado, desde que tenha acompanhado seu desempenho no período mínimo estabelecido para o ciclo de referência.

4.7 Planejamento

Primeira etapa do processo de gestão de desempenho que consiste na definição entre o gestor e seus subordinados das metas e resultados a serem alcançados no período de referência. Nesta etapa são definidas e acordadas, previamente, as expectativas e os graus de alcance esperados de cada empregado nos resultados da área.

4.8 Formulário de Avaliação de Metas

Formulário utilizado para descrever as metas e estabelecer os parâmetros determinantes para sua mensuração ao longo do ciclo de avaliação.

**GESTÃO DE DESEMPENHO****4.9 Formulário de Avaliação de Competências**

Formulário que contempla as competências que serão observadas ao longo do ciclo de desempenho e avaliadas ao final do período de referência de acordo com o perfil do empregado (gerencial ou equipe).

4.10 Indicadores

São informações quantitativas ou qualitativas que expressam se o resultado esperado e previamente acordado foi ou não alcançado ao final do período de referência. Permitem a mensuração das metas e devem quantificar ou qualificar os resultados a serem alcançados, fazendo com que as metas fiquem mais objetivas e mais fáceis de serem avaliadas.

4.11 Registro das Observações

São fatos relevantes, passíveis de observação e registro, que expressam o desempenho do empregado ao longo do período de acompanhamento do desempenho.

4.12 Acompanhamento

Etapa na qual se realiza o monitoramento do desempenho do empregado e a troca de *feedback* entre avaliador e avaliado, por meio da observação, análise e registro periódico de evidências e grau de alcance dos resultados no sistema de avaliação de desempenho.

4.13 Avaliação de Desempenho

Etapa final do processo de gestão de desempenho onde se avaliam as competências demonstradas no período de referência e o nível de alcance das metas e resultados planejados.

4.14 Avaliação de Desempenho no Período de Experiência

Modalidade destinada aos empregados do quadro efetivo recém-admitidos que é composta exclusivamente de avaliação de competências realizada pelo gestor hierárquico imediato do empregado (avaliação descendente). A avaliação de desempenho no período de experiência visa subsidiar a decisão do gestor quanto à permanência ou não do empregado após o término do contrato de experiência com a empresa.

4.15 Feedback

É uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a algo ou alguém. Na avaliação de desempenho, caracteriza a ação que visa comunicar os pontos positivos e/ou que necessitem de melhoria, observados na execução das atividades de trabalho durante o período de acompanhamento, visando ao desenvolvimento do empregado.

4.16 Conceito Mínimo Habilitador

É o padrão de desempenho mínimo esperado do empregado no exercício de suas atividades, expresso em nota bruta. Sua composição e valor é disciplinado em normativo complementar específico.



GESTÃO DE DESEMPENHO

5 DIRETRIZES BÁSICAS

5.1 Diretrizes do processo de gestão de desempenho

O processo de gestão de desempenho ocorre em etapas, dentro de um período de referência estabelecido, a partir do qual os empregados terão seus resultados planejados, serão acompanhados e avaliados, conforme as expectativas de desempenho acordadas.

As três etapas que compõem o processo de gestão de desempenho – planejamento, acompanhamento e avaliação – têm seu cronograma divulgado em normativos complementares específicos, elaborados a cada período de referência.

Ao final da última etapa do processo será gerado um conceito final que reflete o nível de desempenho do empregado no período de referência.

5.2 Avaliação de Desempenho no Período de Experiência

A modalidade é destinada aos empregados recém-admitidos para o quadro efetivo da empresa. É composta exclusivamente de avaliação de competências realizada por uma única fonte, que é avaliação do gestor (avaliação descendente).

Na avaliação de desempenho do período de experiência serão consideradas quatro competências, com 25% de peso em cada uma delas, totalizando 100% do formulário de avaliação do período de experiência.

Serão avaliadas as competências trabalho em equipe, visão sistêmica, autodesenvolvimento e capacidade técnica.

Empregados em período de experiência devem ter metas planejadas para o ciclo anual de desempenho, exceto se na contagem entre a data de sua admissão até o término do período de referência do ciclo anual o empregado tiver menos de 91 (noventa e um) dias de efetivo exercício.

Imediatamente após a admissão, o órgão responsável por desempenho deve checar os dados de cadastro do empregado necessários à execução do processo, orientar o avaliador em relação ao seu papel nas etapas de acompanhamento e avaliação, bem como prazos e as implicações resultantes do processo.

Durante o acompanhamento, o avaliador deve orientar o avaliado na execução das atividades e observar a expressão das competências que serão avaliadas, promovendo *feedback* positivo e corretivo, sempre que julgar pertinente.

A etapa de avaliação deve ser realizada e finalizada pelo gestor avaliador, impreterivelmente, até o 80º (octogésimo) dia da admissão do empregado. Decidindo pela não permanência do empregado na empresa, o gestor avaliador deve formalizar, imediatamente após a avaliação, a necessidade de rescisão contratual junto ao órgão responsável por gestão de pessoas.

A avaliação se conclui com a ciência da avaliação pelo avaliador e pelo avaliado.

**GESTÃO DE DESEMPENHO****5.3 Avaliação de Desempenho no Ciclo Anual**

A avaliação de desempenho do ciclo anual é destinada aos empregados pertencentes ao quadro efetivo, incluindo os ocupantes de função de confiança, extraquadro e requisitados, que estejam em pleno exercício de suas atividades laborativas e possuam no mínimo 91 (noventa e um) dias de efetivo exercício, intercalados ou não, dentro do período de referência.

5.4 Etapa de Planejamento

O planejamento será realizado, pelo gestor avaliador, com base na atribuição de metas individuais e metas de equipe, que podem ser vinculadas ao Plano de Ação da empresa, ou destinadas a atender um objetivo específico da área.

As metas planejadas devem representar um desdobramento das ações da área e devem ser acordadas entre chefia imediata e subordinados.

A pactuação das metas deve ser realizada dentro do prazo definido pelo órgão responsável por desempenho. Nesta etapa o gestor avaliador deve definir as ações a serem desenvolvidas pelo empregado até o final do período e acordar com este a contribuição esperada e as competências que serão observadas ao longo do ciclo.

Na etapa de planejamento serão definidos parâmetros como:

- Descrição das metas, que devem indicar de forma clara os resultados a serem alcançados pelo empregado, dentro do período estipulado;
- Indicadores com medidas quantitativas ou qualitativas que permitam medir o alcance das metas, sendo representados por índices (valores) e suas descrições;
- Pesos para cada meta, múltiplos de 5 (cinco), de acordo com a relevância e o impacto nos resultados a serem alcançados pela área. O somatório dos pesos deve totalizar 100% do formulário de metas;
- Data de início e conclusão da meta, de acordo com o período de referência do processo.

As metas poderão ser planejadas anualmente ou semestralmente, sendo essa periodicidade explicitada em instrumento normativo complementar, o qual estabelecerá o detalhamento das regras específicas para cada período de referência.

Na definição de metas e indicadores, os gestores devem considerar as seguintes características:



GESTÃO DE PESSOAS

NORMA

GESTÃO DE DESEMPENHO

Metas (Técnica SMART)

Específicas: trazendo de forma clara as ações e eventos concretos.

Mensurável: fornecendo dados e informações para uma avaliação objetiva e quantificável

Atingível: proporcionando um direcionamento para alcançar ou superar resultados

Realista: trazendo condições e disponibilidades de forma dimensionada, realista em função dos recursos e custos envolvidos

Tempo Determinado: prazo bem dimensionado para execução das ações

Indicadores
Rastreável
Simple e fácil de entender
Relevante para a meta associada
Ser mensurável
Ser confiável

Caberá ao órgão responsável pela gestão de desempenho avaliar as metas e indicadores planejados, submetendo aos gestores as não conformidades identificadas para que sejam avaliadas e corrigidas, quando for o caso.

5.5 Etapa de Acompanhamento

Etapa destinada ao acompanhamento sistemático dos resultados alcançados e competências demonstradas ao longo do período de referência.

Durante esta etapa, entrevistas de *feedback* para ajustes do desempenho planejado devem ser realizadas entre avaliador e avaliado.

Ao longo do ciclo, é possível avaliador e avaliado renegociarem os compromissos assumidos no momento do planejamento e acordarem as alterações necessárias, estabelecendo novas entregas/alcances esperados.

**GESTÃO DE DESEMPENHO**

Os fatos significativos e relevantes devem ser observados de forma que o avaliador tenha subsídios concretos e objetivos sobre o desempenho apresentado ao longo do ciclo de desempenho.

5.6 Etapa de Avaliação de Desempenho

Etapa destinada à mensuração dos resultados alcançados e competências demonstradas pelo avaliado durante o período de referência, por meio da utilização de uma ou mais fontes descritas abaixo:

Autoavaliação: avaliação realizada pelo próprio empregado, onde o mesmo registrará a percepção em relação ao seu próprio desempenho.

Avaliação Descendente: avaliação realizada pelo gestor avaliador, por meio de entrevista de avaliação, quando o avaliador e o avaliado trocam suas observações e efetuam registros no formulário de avaliação.

A entrevista de avaliação deve ser previamente agendada e deve estar fundamentada em diversas informações, como: planejamento, registros de observações e anotações das entrevistas de acompanhamento.

Avaliação Ascendente: avaliação realizada pelo empregado em relação ao seu superior imediato.

Avaliação de Pares: avaliação na qual o empregado pode avaliar outro empregado com o qual haja interação de trabalho.

Em todos os casos, as conclusões do avaliador devem estar baseadas no desempenho observado ao longo do período de referência, abordando fatos objetivos e relevantes que impactaram o desempenho do empregado.

5.6.1. Avaliação do empregado realizada pelo gestor avaliador

É facultado ao gestor formal, responsável por um centro de custo, designar como gestor avaliador dos seus empregados subordinados, empregados que ocupem funções de confiança ou gratificada. Esta designação deverá estar de acordo com o estabelecido na Comunicação Normativa que estabelece as diretrizes anuais do período de referência, sempre observando o tempo mínimo de acompanhamento definido.

O substituto formal só poderá atuar como avaliador por delegação e somente quando o avaliador titular estiver ausente da empresa por férias, afastamentos ou licenças que compreendam todo o período de avaliação de desempenho.

**GESTÃO DE DESEMPENHO**

É responsabilidade do gestor avaliador verificar se o seu grupo de avaliados está atualizado e se constam nele todos os empregados que fazem jus à avaliação conforme regras estabelecidas, realizando os ajustes necessários.

5.6.2 Avaliação do gestor realizada pelo subordinado

A avaliação do gestor realizada pelo subordinado é de caráter anônimo, sendo disponibilizado ao gestor apenas a visualização, dos resultados obtidos, sem a identificação do autor da avaliação.

Em caso de ausência do gestor o mesmo deverá ser avaliado pelo empregado subordinado, ainda que sua avaliação tenha sido realizada pelo superior do avaliador ausente ou substituto formalmente designado.

5.6.3 Avaliação de Pares

Considera-se como pares empregados que ocupam o mesmo nível hierárquico, estando ou não lotados dentro de um mesmo centro de custo, desde que atuem em um mesmo processo ou projeto onde se configure uma forte interface/interação de trabalho.

5.6.4 Autoavaliação

Trata-se da avaliação do empregado sobre seu próprio desempenho. Essa avaliação deve ser usada como subsídio para troca de observações entre avaliado e avaliador durante a entrevista de avaliação.

5.7 Composição da Avaliação de Desempenho

A avaliação dos empregados no Processo de Gestão de Desempenho é composta pela avaliação de metas e a avaliação de competências.

5.8 Avaliação de Metas

A avaliação de metas ocorre após as etapas de Planejamento e Acompanhamento, onde foram acordadas as metas e efetuado o acompanhamento e registro dos resultados alcançados por cada um dos empregados ao longo do período de referência.

A nota de cada formulário de avaliação de metas é definida em função do último grau de alcance das metas validado pelo gestor avaliador no sistema, ponderado pelos respectivos pesos das metas.

Empregados com mais de um formulário têm a nota final de metas calculada pela média aritmética simples das notas dos formulários de avaliação planejados para o respectivo ciclo de avaliação.

Os graus de alcance das metas são registrados em números inteiros, podendo variar de 0 a 100%.



GESTÃO DE PESSOAS

NORMA

GESTÃO DE DESEMPENHO

No caso da avaliação de gestores, a nota final da avaliação de metas será calculada conforme as regras definidas em normativo específico relativo à performance gerencial.

5.9 Avaliação de Competências

O formulário de avaliação de competências é composto pelas competências fundamentais e, no caso de gestores, competências gerenciais, de acordo com o perfil do empregado e detalhadas a seguir:

Tipo de Formulário	Competências Avaliadas	Quantitativo
Formulário de Equipe	Trabalho em equipe	Oito Competências Fundamentais
	Visão Sistêmica	
	Relacionamento com o cliente	
	Atitude inovadora	
	Autodesenvolvimento	
	Comprometimento com os resultados	
	Capacidade Técnica	
	Orientação à Mudança	
Formulário Gerencial	Comprometimento com os resultados	Quatro Competências Fundamentais
	Capacidade Técnica (eletiva)	
	Relacionamento com o cliente	
	Atitude inovadora	
	Tomada de Decisão com visão estratégica	Seis Competências Gerenciais
	Liderança de Equipes	
	Planejamento e Gestão	
	Negociação	
	Comunicação	
	Gestão da Mudança	

Empregados que não exerçam papel de gestor avaliador no processo serão avaliados em formulário de equipe.

Empregados que exerçam papel de gestor avaliador no processo serão avaliados em formulário gerencial, com exceção dos substitutos eventuais formais que não possuam função de confiança.

Cada competência deve ter seu peso estabelecido considerando a sua relevância no desempenho das atividades do processo em que o empregado atua, de forma que as competências mais relevantes recebam maiores valores de peso e as de menor relevância recebam valores de peso mais baixos.

Recomenda-se que a atribuição de pesos nos formulários de autoavaliação e avaliação do gestor pela equipe sigam os mesmos pesos estabelecidos pelo gestor avaliador.

O peso das competências deve seguir as seguintes regras:

- A soma dos pesos deve totalizar 100%;



GESTÃO DE DESEMPENHO

- Os pesos devem ser múltiplos de cinco e devem compreender o intervalo de 5 a 25, exceto no caso de competências eletivas, onde será possível atribuir o peso zero;
- Não poderá ser repetido o mesmo peso para mais de quatro competências.

As competências englobam um conjunto de indicadores de comportamento chamados de evidências. As evidências possuem descrições objetivas e passíveis de observação pelo avaliador ao longo do acompanhamento do desempenho do empregado.

As evidências das competências devem ser graduadas, conforme a frequência com que o respectivo comportamento é exibido pelo empregado, utilizando a seguinte escala de pontuação:

- **É referência (100)** - O comportamento descrito supera as expectativas e serve de referência para os demais colegas da equipe. Atua de forma excepcional, expressando a evidência de forma exemplar. A evidência é notoriamente reconhecida como modelo na Dataprev.
- **Demonstra integralmente (75)** - O comportamento descrito é adotado espontaneamente pelo empregado nas situações de trabalho. Expressa o desempenho esperado pela Dataprev. A supervisão do gestor é praticamente desnecessária.
- **Demonstra grande parte (50)** - O comportamento descrito foi apresentado de forma recorrente, raramente apresentando dificuldades no comportamento descrito. Na maior parte das vezes responde da forma esperada as demandas e expectativas da área. A necessidade de supervisão gerencial e orientações ocorre em situações pontuais.
- **Demonstra parte (25)** - O comportamento descrito foi apresentado poucas vezes ao longo do período. Na maior parte das vezes demonstra dificuldades na expressão do comportamento avaliado, respondendo de forma insatisfatória as expectativas e demandas da área. Empregado necessita de supervisão gerencial e orientação específica do trabalho de forma recorrente.
- **Não demonstra (0)** - O comportamento descrito não foi apresentado em nenhum momento ao longo do período de acompanhamento do desempenho. O empregado não consegue responder as expectativas e demandas da área. A supervisão gerencial é imprescindível, requerendo constantemente orientações. Frequentemente suas tarefas precisam ser direcionadas para outros empregados.

5.10 Avaliação dos empregados cedidos e liberados

A avaliação dos empregados cedidos/liberados, que se encontrem fora da empresa no momento da etapa de avaliação e que tenham sido acompanhados pelo gestor avaliador do outro órgão pelo tempo mínimo estabelecido para o respectivo ciclo de avaliação, será realizada com base somente nas competências fundamentais da Dataprev. Dessa forma, não possuirão nota referente à avaliação de metas. Esses empregados não realizam a avaliação do seu gestor.

**GESTÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação dos empregados cedidos deve ser realizada pelo gestor imediato no órgão/empresa onde estão desempenhando suas atividades, através de formulário enviado pelo órgão responsável pela gestão de desempenho aos avaliadores e avaliados envolvidos.

Caso o empregado possua formulário de metas em andamento, este deverá ser finalizado pelo avaliador no momento de sua cessão/liberação, registrando os valores de alcance das metas até a data da sua cessão/liberação.

O empregado cedido/liberado que retorne para a empresa, caso esteja presente no momento da avaliação e tenha atuado pelo tempo mínimo de efetivo exercício estabelecido para o respectivo ciclo de avaliação na Dataprev, deverá ser avaliado pelo atual gestor, desde que respeitados os prazos mínimos estabelecidos para que o mesmo possa realizar a avaliação, conforme normativo complementar específico publicado em cada ciclo.

5.11 Resultado da avaliação

O resultado da avaliação de desempenho será estabelecido com base no modelo definido para o ciclo de gestão de desempenho, publicado em normativos complementares específicos, podendo considerar múltiplas fontes de avaliação.

A nota da avaliação de metas será calculada pela média ponderada entre o valor de alcance de cada meta e os seus respectivos pesos.

A nota da avaliação de competências será calculada a partir da média ponderada entre a nota de cada competência e seus respectivos pesos.

A nota de cada competência será gerada pela média aritmética simples das graduações atribuídas às respectivas evidências.

5.12 Responsabilidades e atribuições**5.12.1 Do órgão responsável por desempenho**

- Gerir o processo de desempenho em todas as suas etapas.
- Elaborar e divulgar os normativos relativos ao processo.
- Disseminar a metodologia e as regras do processo, bem como a forma de operacionalização da ferramenta adotada junto ao corpo funcional e gerencial.
- Fornecer informações sobre avaliações de desempenho, mediante solicitação formal e justificada, visando subsidiar processos que envolvam a Diretoria de Pessoas.
- Disponibilizar informações que permitam a análise e, se necessário, a correção das distorções dos níveis de desempenho.
- Monitorar os prazos e zelar pelo cumprimento das ações sob responsabilidade do gestor avaliador.



GESTÃO DE DESEMPENHO

- Analisar resultados e gerar relatórios e indicadores de desempenho funcional da empresa.

5.12.2 Do avaliado

- Conhecer e seguir todas as regras estabelecidas para o processo de gestão de desempenho, observando atentamente os prazos definidos para a realização de cada etapa do processo de gestão de desempenho, cumprindo-os antes dos afastamentos previstos.
- Participar da reunião de pactuação de resultados e das entrevistas de acompanhamento e avaliação.
- Realizar as avaliações de todas as fontes definidas no modelo em vigor, de forma objetiva e imparcial.

5.12.3 Do Gestor Avaliador

- Conhecer e seguir todas as regras estabelecidas para o processo de gestão de desempenho, observando atentamente os prazos definidos para a realização de cada etapa do processo de desempenho, cumprindo-os antes dos afastamentos previstos;
- Identificar os empregados sob sua responsabilidade que fazem jus à avaliação, conforme regras estabelecidas e garantir que as respectivas avaliações sejam realizadas e finalizadas no prazo, reportando qualquer irregularidade ao órgão responsável pela gestão de desempenho.
- Identificar os empregados sob sua responsabilidade que não fazem jus à avaliação conforme regras estabelecidas;
- Planejar, negociar e registrar, em comum acordo com seus avaliados, os resultados e expectativas sobre o desempenho esperado de cada empregado, a partir da análise das competências requeridas e dos objetivos traçados para a área;
- Acompanhar o desempenho dos seus avaliados, mantendo registros periódicos do desempenho observado, com indicações de aprimoramento ou de reconhecimento;
- Preencher os formulários de avaliação dos avaliados atentando para o prazo definido em cada etapa do ciclo, cumprindo-os antes dos afastamentos previstos;
- Fornecer *feedback* para seus avaliados em todas as etapas do processo, buscando as melhorias necessárias para o alcance dos objetivos propostos;
- Conduzir o processo de forma a estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados de suas equipes.

5.12.4 Do avaliador não gestor

- Conhecer e seguir todas as regras estabelecidas para o processo de gestão de desempenho, observando atentamente os prazos definidos para a realização de

**GESTÃO DE DESEMPENHO**

cada etapa do processo de desempenho, cumprindo-os antes dos afastamentos previstos.

- Preencher os formulários de avaliação dos avaliados atentando para o prazo definido em cada etapa do ciclo, garantindo o cumprimento das etapas antes dos afastamentos previstos.

5.12.5 Do superior hierárquico do gestor avaliador

- Alinhar com os gestores avaliadores subordinados responsáveis por planejar o desempenho de suas equipes os objetivos a serem propostos para os seus avaliados.
- Ter conhecimento das avaliações de empregados realizadas pelos seus gestores subordinados de forma a buscar equilíbrio entre diferentes avaliadores.
- Atuar ocasionalmente como gestor avaliador, nos casos que couberem, por motivo de ausência do gestor avaliador subordinado.

5.12.6 Dos órgãos locais responsáveis por gestão de pessoas

- Conhecer todas as regras estabelecidas para o processo de gestão de desempenho, observando atentamente os prazos definidos para a realização de cada etapa do mesmo.
- Disseminar na sua localidade, em consonância com a estratégia adotada pelo órgão responsável pela gestão de desempenho, as informações sobre metodologia, regras e operacionalização da ferramenta adotada no processo.
- Orientar e esclarecer dúvidas sobre o processo.

5.13 Disposições Gerais

As regras específicas de cada ciclo de gestão de desempenho serão explicitadas em normativo específico complementar a esta norma.

Regras específicas para empregados cedidos para órgãos do Governo Federal, Estadual ou Municipal e para empregados liberados para atividades de representação da categoria funcional poderão ser disciplinadas em normativos específicos complementares para cada ciclo da gestão de desempenho.

O gestor avaliador que deixar de avaliar qualquer empregado do seu grupo de avaliados, não será elegível para o Processo de Progressão Salarial por Mérito.

O resultado da avaliação de desempenho poderá subsidiar processos ou programas de gestão de pessoas, ou mesmo processos e programas de outros segmentos da empresa.

As regras e sistemática da Avaliação de Performance Gerencial serão explicitadas em normativo específico complementar a esta norma.

Empregados desligados durante o ciclo de desempenho que não estejam envolvidos em processos que exijam nota da avaliação de desempenho também não são avaliados.



GESTÃO DE DESEMPENHO

Os casos omissos, não contemplados por esta norma serão tratados pela diretoria responsável por gestão de pessoas.

6. VIGÊNCIA

Esta Norma entra em vigor a partir desta data e revoga a N/GP/034/02.

JOSÉ PORPHIRIO ARAUJO DE MIRANDA
SUPERINTENDENTE
Responsável pela elaboração

JOSÉ IVANILDO DIAS JÚNIOR
CONSULTOR JURÍDICO
Responsável pela chancela

AMANCIO LUIZ COELHO BARKER
DIRETOR DE PESSOAS
Responsável pela aprovação



Assinado digitalmente por:

Amancio Luiz Coelho Barker (Aprovador)
Jose Ivanildo Dias Junior (Chancelador)
Jose Porphirio Araujo de Miranda (Elaborador)