



# GESTÃO DE DESEMPENHO

N/GP/034/05

Data: 07/07/2020



**GESTÃO DE PESSOAS**

**NORMA**

**GESTÃO DE DESEMPENHO**

**Nota da versão:**

Versão 05 – Atualização dos órgãos citados na norma e ajuste na escala de competências, além de informações pontuais para maior dinamismo do processo, dentre os quais se destacam o conjunto de competências que serão apresentadas para cada ciclo de desempenho, em normativo complementar específico.



**GESTÃO DE DESEMPENHO**

**SUMÁRIO**

<b>1</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>2</b>	<b>APLICAÇÃO</b>
<b>3</b>	<b>ÓRGÃOS CITADOS NA NORMA</b>
<b>4</b>	<b>CONCEITUAÇÃO</b>
<b>4.1</b>	<b>Processo de Gestão de Desempenho</b>
<b>4.2</b>	<b>Período de Referência</b>
<b>4.3</b>	<b>Fontes de Avaliação</b>
<b>4.4</b>	<b>Avaliado</b>
<b>4.5</b>	<b>Avaliador</b>
<b>4.6</b>	<b>Gestor Avaliador</b>
<b>4.7</b>	<b>Planejamento</b>
<b>4.8</b>	<b>Formulário de Avaliação de Resultados</b>
<b>4.9</b>	<b>Formulário de Avaliação de Competências</b>
<b>4.10</b>	<b>Acompanhamento</b>
<b>4.11</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b>
<b>4.12</b>	<b>Avaliação de Desempenho no Período de Experiência</b>
<b>4.13</b>	<b>Feedback</b>
<b>4.14</b>	<b>Conceito Mínimo Habilitador</b>
<b>5</b>	<b>DIRETRIZES BÁSICAS</b>
<b>5.1</b>	<b>Diretrizes do Processo de Gestão de Desempenho</b>
<b>5.2</b>	<b>Avaliação de Desempenho no Período de Experiência</b>
<b>5.3</b>	<b>Etapas do Processo de Gestão de Desempenho</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Planejamento de Metas e/ou Resultados</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Acompanhamento do Desempenho</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b>
<b>5.3.3.1</b>	<b>Avaliação do empregado realizada pelo gestor avaliador</b>
<b>5.3.3.2</b>	<b>Avaliação do gestor realizada pelo subordinado</b>



**GESTÃO DE DESEMPENHO**

- 5.3.3.3 Avaliação de Pares**
- 5.3.3.4 Autoavaliação**
- 5.4 Composição da Avaliação de Desempenho**
  - 5.4.1 Avaliação de Resultados**
  - 5.4.2 Avaliação de Competências**
- 5.5 Avaliação de empregados cedidos e liberados**
- 5.6 Resultado da avaliação**
- 5.7 Responsabilidades e atribuições**
  - 5.7.1 Do órgão responsável por desempenho**
  - 5.7.2 Do avaliado**
  - 5.7.3 Do gestor avaliador**
  - 5.7.4 Do avaliador não gestor**
  - 5.7.5 Do superior hierárquico do gestor avaliador**
  - 5.7.6 Dos órgãos locais responsáveis por gestão de pessoas**
- 5.8 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**

<b>Sigla</b>	<b>Função principal</b>
DAP	Diretoria responsável por administração e pessoas
DIEV	Órgão responsável pela gestão de desempenho
SCEP	Órgão responsável por gestão de pessoas no Ceará
SDFP	Órgão responsável por gestão de pessoas no Distrito Federal
SPBP	Órgão responsável por gestão de pessoas na Paraíba
SRNP	Órgão responsável por gestão de pessoas no Rio Grande do Norte
SSCP	Órgão responsável por gestão de pessoas em Santa Catarina
SSPP	Órgão responsável por gestão de pessoas em São Paulo

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

Processo com o objetivo de realizar o alinhamento, o acompanhamento contínuo e a avaliação sistemática do desempenho dos empregados.

**4.2 Período de Referência**

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

**4.3 Fontes de Avaliação**

São as diversas origens de uma avaliação que representam as diferentes perspectivas sobre o desempenho de um empregado podendo incluir a Autoavaliação, Avaliação Descendente, Avaliação Ascendente e Avaliação de Pares.

**GESTÃO DE 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 a(s) fonte(s) de avaliação estabelecida(s) em normativo específico, 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**

Consiste na definição de resultados a serem alcançados no período de referência, podendo abranger resultados empresariais, setoriais e individuais, preferencialmente alinhados aos programas estratégicos da Empresa.

**4.8 Formulário de Avaliação de Resultados**

Formulário utilizado para avaliar as entregas feitas pelo avaliado, de acordo com os resultados empresariais, setoriais e/ou individuais definidos para o período de referência.

**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 técnico).

**4.10 Acompanhamento**

Consiste na realização do monitoramento e da apreciação sistemática do desempenho do empregado e a troca de *feedback* entre avaliador e avaliado, no dia a dia de trabalho, por meio da observação e análise contínua dos resultados alcançados durante o período de referência.

**GESTÃO DE DESEMPENHO****4.11 Avaliação de Desempenho**

Etapa final do processo de gestão de desempenho onde se consolidam a avaliação das competências demonstradas no período de referência e o nível de alcance dos resultados.

**4.12 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.

**4.13 Feedback**

Caracteriza a ação que visa a comunicar os pontos positivos e/ou que necessitem de melhoria, observados na execução das atividades de trabalho durante o período de referência, visando ao desenvolvimento e a melhoria de performance do avaliado.

**4.14 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.

**5 DIRETRIZES BÁSICAS****5.1 Diretrizes do processo de Gestão de Desempenho**

O processo de gestão de desempenho ocorre 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.

Ao final da avaliação será gerado um conceito ou nota 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 deverão ser consideradas até cinco competências, cuja soma dos pesos deve totalizar 100% do formulário de avaliação do período de experiência.

Imediatamente após a admissão, o órgão responsável por desempenho deve orientar o avaliador e avaliado, em relação aos papéis no processo de gestão de desempenho, às competências a serem avaliadas, bem como aos prazos e as implicações resultantes do processo.

**GESTÃO DE DESEMPENHO**

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.

**5.3 Etapas do Processo de Gestão de Desempenho**

O processo de gestão de desempenho é constituído em três etapas: Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Desempenho dos empregados e é destinado aos empregados pertencentes do quadro efetivo, incluindo os ocupantes de função de confiança, extraquadro e requisitados, que possuam uma quantidade mínima de dias de efetivo exercício, intercalados ou não, dentro do período de referência.

A quantidade mínima de dias para que o empregado faça jus à avaliação será estabelecida na Comunicação Normativa que estabelecerá as diretrizes do ciclo de desempenho.

**5.3.1 Planejamento de Metas e/ou Resultados**

As metas e/ou resultados a serem realizados com foco empresarial, setorial e/ou individual, devem, preferencialmente, estar alinhados aos programas estratégicos da Empresa.

**5.3.2 Acompanhamento do Desempenho**

Consiste no acompanhamento, no dia a dia de trabalho, dos resultados alcançados e comportamentos demonstrados pelo avaliado ao longo do período de referência.

Durante o acompanhamento, reuniões de *feedback* para ajustes do desempenho esperado podem ser realizadas em qualquer tempo entre avaliador e avaliado.

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.

**5.3.3 Avaliação de Desempenho**

Consiste na mensuração dos resultados alcançados e competências demonstradas pelo avaliado durante o período de referência, podendo ocorrer por meio da utilização de uma ou mais fontes descritas abaixo, conforme regras definidas para o citado período de referência:

**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.

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



**GESTÃO DE DESEMPENHO**

imediatamente.

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.

Podem ser 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.

**5.3.3.1 Avaliação do empregado realizada pelo gestor avaliador**

Cabe ao gestor avaliador realizar as avaliações de todos os membros do grupo de avaliados por ele acompanhados durante o período de referência, utilizando seus registros, observações e feedbacks como base para essa avaliação.

É facultado ao gestor formal, responsável por um centro de custo, designar como avaliador dos seus empregados subordinados, empregados que ocupem funções de confiança ou gratificada, desde que estejam acompanhando o trabalho do avaliado. Esta designação deverá estar de acordo com o estabelecido na Comunicação Normativa que estabelece as diretrizes de cada ciclo e 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 o período de avaliação 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.

**5.3.3.2 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.

**5.3.3.3 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.



**GESTÃO DE DESEMPENHO**

**5.3.3.4 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.

**5.4 Composição da Avaliação de Desempenho**

A avaliação dos empregados no Processo de Gestão de Desempenho é composta pela Avaliação de Resultados e a Avaliação de Competências.

**5.4.1 Avaliação de Resultados**

Consiste na avaliação de metas e/ou resultados alcançados no período de referência, podendo abranger resultados empresariais, setoriais e individuais.

A nota do formulário de avaliação de resultados alcançados é definida pelo gestor avaliador e, em caso de metas setoriais e empresariais, pela área responsável pela aferição do resultado, ponderado pelos respectivos pesos.

Os graus de alcance dos resultados são registrados em números inteiros, podendo variar de 0 a 100.

**5.4.2 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.

As competências utilizadas no processo de avaliação serão divulgadas por meio de Comunicação Normativa

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.

Empregados que atuem em um mesmo processo devem ter os mesmos pesos definidos.

As atribuições de pesos nos formulários de autoavaliação e avaliação do gestor pela equipe devem ser os mesmos estabelecidos pelo gestor avaliador.

O peso das competências deve seguir as seguintes regras:

- A soma dos pesos deve totalizar 100%;
- Os pesos devem ser múltiplos de cinco e devem compreender o intervalo de 5 a 40.

As competências englobam um conjunto de indicadores de comportamento chamados de



GESTÃO DE DESEMPENHO

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:

- **Supera** – O empregado apresenta um comportamento superior ao descrito. Atua de forma excepcional, servindo de referência nessa evidência.
- **Demonstra sempre** – O empregado apresenta o comportamento descrito sem lacunas. A supervisão é desnecessária nessa evidência.
- **Demonstra na maior parte das vezes** – O empregado apresenta o comportamento descrito com algumas lacunas. A supervisão ocorre pontualmente nessa evidência.
- **Demonstra poucas vezes** – O empregado apresenta o comportamento descrito com muitas lacunas. A supervisão é frequente nesta evidência.
- **Não demonstra** - O empregado não apresenta o comportamento descrito nessa evidência.

### 5.5 Avaliação dos empregados cedidos e liberados

A avaliação dos empregados cedidos/liberados, que se encontrem fora da empresa no momento da 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 resultados. Esses empregados não realizam a avaliação do seu gestor, e não são avaliados por pares, mesmo que dentro do ciclo de avaliação estas fontes estejam previstas.

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.

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.

### 5.6 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 resultados será calculada pela média ponderada entre o valor de alcance e os seus respectivos pesos.

**GESTÃO DE DESEMPENHO**

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.

A nota final será a soma das notas das avaliações de competências e resultados, ponderadas pelo peso estabelecido para o ciclo, publicado em normativo específico complementar a esta norma.

**5.7 Responsabilidades e atribuições****5.7.1 Do órgão responsável por desempenho**

- Gerir o processo de gestão de desempenho.
- 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 responsável por administração e 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.
- Analisar resultados e gerar relatórios e indicadores de desempenho funcional da empresa.

**5.7.2 Do avaliado**

- Conhecer e seguir todas as regras estabelecidas para o processo de gestão de desempenho, observando atentamente os prazos definidos, cumprindo-os antes dos afastamentos previstos.
- Participar da reunião de pactuação de resultados e das entrevistas de acompanhamento e avaliação.
- Realizar as avaliações de acordo com as fontes definidas no modelo em vigor e especificadas na comunicação normativa específica do ciclo de avaliação, de forma objetiva e imparcial.

**5.7.3 Do Gestor Avaliador**

- Conhecer e seguir todas as regras estabelecidas para o processo de gestão de desempenho, observando atentamente os prazos definidos, cumprindo-os antes dos afastamentos previstos;

**GESTÃO DE DESEMPENHO**

- 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 os prazos definidos, cumprindo-os antes dos afastamentos previstos;
- Fornecer feedback para seus avaliados, 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.

**5.7.4 Do avaliador não gestor**

- Conhecer e seguir todas as regras estabelecidas para o processo de gestão de desempenho, observando atentamente os prazos definidos, cumprindo-os antes dos afastamentos previstos.
- Preencher os formulários de avaliação dos avaliados atentando para os prazos definidos, garantindo o cumprimento antes dos afastamentos previstos.

**5.7.5 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.

**GESTÃO DE DESEMPENHO****5.7.6 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.
- 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.

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

Empregados desligados antes do início do período de avaliação de desempenho não serão avaliados.

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

**6 VIGÊNCIA**

Esta Norma entra em vigor a partir desta data e revoga a N/GP/034/04.

**JOSÉ PORPHIRIO ARAUJO DE MIRANDA**  
**SUPERINTENDENTE DE GESTÃO DE PESSOAS**  
Responsável pela elaboração

**RAFAEL DE MORAES MOTA**  
**CONSULTOR JURÍDICO**  
Responsável pela chancela

**BRUNO BURGOS**  
**DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E PESSOAS**  
Responsável pela aprovação



**Assinado digitalmente por:**

Bruno Burgos Severiano (Aprovador)  
Rafael de Moraes Mota (Chancelador)  
Jose Porphirio Araujo de Miranda (Elaborador)