

2019

# Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho

Empresa de Informática e Informação do  
Município de Belo Horizonte

Superintendência de Gestão de Pessoas - SGA



**Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte**

**Presidente**

Leandro Moreira Garcia

**Diretor de Administração, Finanças e Compliance**

Thiago Souza Dutra

**Superintendente de Gestão de Pessoas**

Tatiane Coura Pizzo

**Gerência de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**

Helvécio de Aguiar Duarte

Cláudia Rodrigues de Souza

Maria Vilma Ribeiro

## APRESENTAÇÃO

É essencial para a moderna administração pública, a compreensão da sistemática para avaliação de desempenho como um instrumento de gestão capaz de gerar melhoria contínua de resultados dos empregados e equipes de trabalho, de forma alinhada com a missão, visão, valores e a estratégia da empresa.

A área de gestão de pessoas tem participação fundamental neste processo, e sua missão principal agora é realizar o alinhamento de suas práticas à estratégia da organização.

Neste ensejo, foi elaborado o novo programa de avaliação de desempenho, que visa fortalecer o ciclo de profissionalização, desenvolvimento e valorização dos empregados, alinhado à busca pela excelência na gestão pública, de forma a atender às expectativas da administração e das pessoas que aqui trabalham.

O modelo de avaliação de desempenho aqui proposto utiliza como ponto de partida o mapeamento das competências essenciais ao negócio da PRODABEL. Ele foi estruturado e pensado com base nos conhecimentos, habilidades e atitudes que nossos empregados precisam possuir para melhor atender as expectativas da empresa e também se desenvolver profissionalmente.

O que propomos aqui vai muito além de uma simples mudança de formulários, criação de programas e métricas. Trata-se de uma mudança na cultura de gerir pessoas e gerir sua carreira, e você está convidado a participar dessa transformação.

Este manual tem por objetivo orientar gestores e empregados da PRODABEL quanto à operacionalização da sistemática para avaliação de desempenho, bem como auxiliar no entendimento dos procedimentos e das rotinas necessárias à realização da gestão do desempenho, uniformizando conceitos e oferecendo bases teóricas de forma sistemática e criteriosa.

O novo programa de Avaliação de Desempenho foi instituído pela instrução normativa nº 012/2019, publicada em 12/07/2019 e entra em vigor no dia 01/10/2019.

## Sumário

1. DEFINIÇÕES .....	5
2. FEEDBACK .....	7
3. TENDÊNCIAS .....	13
4. AGENTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	14
5. COMPETÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	16
6. GLOSSÁRIO .....	21

## INTRODUÇÃO

O primeiro elemento a se destacar é que este é um manual de orientação, ou seja, deve servir de parâmetro para que, a partir da realidade da sua equipe, você implemente o que está sugerido no documento. Este, portanto, não é simplesmente um documento engessado em si mesmo. Ele é orgânico, no sentido de que você, a partir das dificuldades que ocorrem em suas rotinas de trabalho, tente aplicar eficazmente a gestão do desempenho.

Trata-se de um guia para os agentes participantes do processo, seja na condição de executores, condutores ou usuários. Nele os assuntos serão expostos de forma dinâmica e atrativa, utilizando-se de linguagem clara, direta e de fácil compreensão, evitando-se termos demasiadamente técnicos.

O conteúdo deste documento está organizado em seis capítulos que irão tratar dos aspectos que envolvem o processo de avaliação de desempenho na PRODABEL, descrevendo quem são os participantes e suas respectivas responsabilidades e quais as competências eleitas como essenciais ao nosso negócio. Será descrito também todo o processo de avaliação e cada uma das etapas que o compõem, bem como a introdução de metodologias ferramentais que poderão lhe auxiliar na execução do processo de avaliação.

Para finalizar o documento, foi elaborado um glossário que reúne os principais termos relacionados ao tema. Nossa intenção é realmente criar condições facilitadoras à aplicação efetiva do conteúdo preconizado aqui no manual, sendo que este possui dupla utilidade: serve para consulta, como fonte de orientação ou de esclarecimento de dúvidas em relação à implementação do processo, ao mesmo tempo em que leva à reflexão sobre a importância da gestão do desempenho.

# 1. DEFINIÇÕES

## Desempenho e Avaliação de Desempenho

Conforme COELHO JUNIOR (2011), a definição constitutiva (PASQUALI, 1999, *apud* COELHO JR., 2011) de desempenho refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho, considerando-se o ambiente organizacional de execução das tarefas.

Avaliar desempenho implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos necessários ao bom exercício do cargo, manifestados por indivíduos e equipes. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefia e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é fundamental para a correta execução deste processo.

A avaliação de desempenho tem caráter somatório, posto que considera os resultados de desempenho apresentados pelo indivíduo e o que fora anteriormente planejado. Na perspectiva da gestão do desempenho, nós precisamos desenvolver seu caráter formativo, uma vez que o monitoramento ou a supervisão do desempenho será de extrema valia para que tiremos toda a carga afetiva que existe sobre a etapa de avaliação. O caráter formativo diz respeito ao monitoramento constante, que deve ser feito com base no plano de atividades previamente pactuado entre empregado e chefia.

## Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem como objetivo promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

Partindo dessa análise macro, podemos ainda detalhar outros objetivos mais pontuais, como por exemplo:

- ⇒ Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do empregado e das equipes com o alcance das metas institucionais.
- ⇒ Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando a ampliar a qualificação dos servidores.
- ⇒ Dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico.
- ⇒ Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição.

- ⇒ Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias.
- ⇒ Analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias, visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

## Benefícios da Avaliação de Desempenho

Quando utilizada como instrumento de gestão, a avaliação de desempenho tende a gerar diversos benefícios, tanto para os empregados quanto para a empresa:

Para a instituição	Para o servidor
Orienta tomada de decisões gerenciais sobre necessidades de capacitação e programas de desenvolvimento de pessoas	Promove autoconhecimento e reflexão sobre seu desenvolvimento profissional a partir do <i>feedback</i> de seu desempenho
Possibilita planejar as atividades dos servidores em consonância com as metas das equipes	Promove maior interação entre os servidores e seus superiores
Indica as necessidades de movimentação e adequação funcional	Desenvolve o senso de compromisso frente às metas institucionais
Serve de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de gestão de pessoas	Desenvolve habilidades de comunicação e negociação para o atingimento de metas
Identifica condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho capazes de influenciar o desempenho individual	Favorece a reavaliação das rotinas e afazeres diários e fornece diretrizes para a superação das limitações
Permite avaliar a contribuição dos programas de capacitação para a melhoria de desempenho	Permite ao avaliado assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional

O processo de avaliação de desempenho atua como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas, uma vez que seus resultados podem ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação; referenciar a política de promoção e progressão no cargo ou carreira; identificar demandas de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, entre outros.

## Avaliação de Desempenho como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas



### Em resumo...

A avaliação de desempenho visa melhorar a qualidade dos serviços públicos e apoiar os processos de gestão da capacitação, do desenvolvimento, de carreiras, de movimentação e de remuneração dos servidores.

## 2. FEEDBACK

### A importância do feedback e como realizá-lo de forma correta

Para que uma pessoa possa se desenvolver e alcançar novos patamares em sua carreira, é importante que ela conheça bem os seus pontos fortes, que devem ser incentivados, e também seus pontos fracos, que precisam de melhoria. Porém, nem sempre nós sabemos como fazer isso ou temos maturidade para assumir e compreender nossos pontos de êxito e de erro. Nesse sentido, apesar de alguns exercícios de autoconhecimento serem fundamentais, há uma outra prática que pode fazer toda a diferença para a vida de uma pessoa: o feedback.

Cada vez mais comum no vocabulário corporativo e no dia a dia das empresas, o feedback tem se fortalecido como uma prática importante e tem contribuído para melhorar uma série de pontos, tanto dentro das organizações quanto individualmente nos colaboradores.

Afinal de contas, você sabe realmente o que é feedback e por que ele é tão importante? Você tem praticado esse conceito no seu dia a dia da forma correta? Aqui você vai descobrir tudo sobre o assunto e entender porque feedback deixou de ser

apenas uma palavra estrangeira bonita para se tornar algo essencial para a rotina das pessoas.

## O que é feedback?

Feedback nada mais é do que o ato de oferecer – ou receber – um retorno a alguém a respeito de uma situação, comportamento, trabalho ou atitude a fim de incentivar ou ajudar a corrigir determinados pontos em seu desempenho.

Ao contrário dos instrumentos de avaliação regulares, como as avaliações de desempenho anuais adotadas por diversas companhias, de forma geral, há três tipos de feedback: o **construtivo**, o **positivo** e o **de melhoria**.

O feedback construtivo é aquele oferecido de forma estratégica para ser bem aceito pela pessoa que o recebe. É um retorno entregue com base em dados, fatos e que foca em comportamentos e atitudes reais e não em percepções sobre o caráter ou a moral de uma pessoa. Todo feedback deve ser construtivo, seja ele positivo ou de melhoria.

O feedback positivo é aquele oferecido com o objetivo de realçar, parabenizar ou reforçar pontos positivos do comportamento e da atitude de uma pessoa. Já o feedback de melhoria busca chamar atenção para pontos que precisam ser melhorados e incentivar mudanças comportamentais que evitem a reincidência do erro e o desenvolvimento pessoal.

## Vantagens do Feedback

### **Aumenta o engajamento e motivação**

Pessoas que recebem feedbacks constantes se sentem mais valorizadas e reconhecidas dentro de uma empresa e com isso ficam mais engajadas e motivadas com seu trabalho. Afinal, se você tem expectativas alinhadas com seu gestor e seus líderes e conhece seus pontos fortes e fracos, você sabe como pode trabalhar para atingir seus objetivos e se desenvolver, e normalmente busca fazer isso – seja com treinamentos, cursos ou com o próprio autocontrole e disciplina.

### **Estimula o desenvolvimento pessoal**

Se uma pessoa não é reconhecida por seus méritos e não é capaz de enxergar ou reconhecer suas falhas, dificilmente ela conseguirá se desenvolver, atingir novos patamares em sua performance e abraçar novos desafios e objetivos.

Portanto, o feedback também é extremamente importante para que as pessoas possam crescer e ter mais sucesso – seja no âmbito profissional ou em qualquer outro.

Afinal, com essa prática elas conseguem descobrir novos caminhos para a ação e podem perceber que, por mais que às vezes algo já pareça bom, pode ser ainda melhor!

### **Retém talentos**

Um dos maiores problemas enfrentados por diferentes empresas é a rotatividade de funcionários e a perda de talentos. Quando uma pessoa sai de uma companhia, ela não deixa apenas uma cadeira vazia, mas também leva com ela seus conhecimentos, experiência e técnicas, que uma nova pessoa pode demorar bastante tempo para adquirir.

E uma das formas de evitar essa rotatividade e de reter talentos é justamente por meio da entrega constante de feedbacks. Afinal, quando alguém recebe feedback, como pontuamos acima, essa pessoa se sente reconhecida, motivada e engajada a se desenvolver e a melhorar seu trabalho. Com isso, ela tende a ficar mais tempo na empresa e a contribuir cada vez mais para seu crescimento e sucesso.

### **Fortalece a cultura empresarial**

Organizações que trabalham com feedbacks constantes, além de estarem investindo em seu próprio sucesso e crescimento, também estão fortalecendo algo muito importante: a cultura empresarial.

Em um local em que a prática de feedbacks é algo comum, as pessoas se sentem mais à vontade para dar contribuições e sugestões que podem agregar – e muito – para o dia a dia de trabalho e também se tornam mais abertas para receber retornos e contribuições sobre seu comportamento. Isso fortalece os relacionamentos interpessoais, torna a empresa mais transparente e menos hierarquizada. Tudo isso fortalece o sentimento de pertencimento das pessoas e é fundamental para o bom desempenho de uma organização.

## **Como dar e receber feedback de forma correta**

Se você precisa dar um feedback a alguém e precisa que ele seja bem aceito e assimilado é importante levar em conta alguns pontos fundamentais.

**1. Escolha um local adequado:** não importa se o feedback será positivo ou de melhoria, ele sempre deve ser oferecido em um local apropriado. Não é uma boa ideia oferecer um retorno a alguém no meio do corredor ou na frente de outras pessoas. Afinal, você pode acabar deixando a pessoa constrangida, na defensiva e, portanto, pouco receptiva ao que você está dizendo.

Sempre procure por um lugar reservado e silencioso para oferecer seus feedbacks e deixe a pessoa tranquila de que isso será um assunto a ser tratado apenas entre vocês.

Assim você transmite confiança e tem mais chance de conseguir bons resultados com suas palavras.

**2. Seja cuidadoso e imparcial:** quando for oferecer um feedback, lembre-se sempre de fazer isso de forma construtiva. Não julgue o caráter da pessoa, não seja rude e agressivo, não tire conclusões precipitadas e não se baseie nas palavras de outras pessoas, tomando partido delas.

Para que um feedback seja bem recebido, ele precisa ser baseado em fatos – situações, atitudes ou comportamentos que realmente aconteceram – e não deve vir carregado de moralismos e imposições. Um feedback não é uma acusação ou uma sentença, e sim uma observação sobre um ponto que precisa ser melhorado ou mudado.

**3. Vá direto ao ponto:** na hora de falar com alguém sobre seu desempenho ou comportamento, evite a famosa “encheção de linguiça”. Seja direto e claro. Isso vai evitar que a pessoa fique nervosa e ansiosa com a situação e vai garantir que ela realmente compreendeu seu ponto.

## Como receber feedback

Da mesma forma que existe uma maneira mais eficiente de dar feedbacks, existe também uma maneira mais eficiente de recebê-los e, com isso, conseguir melhorar nossas atitudes e comportamentos. Seguem algumas dicas que podem ajudar muito.

**1. Peça sugestões:** ao receber um feedback, não fique na defensiva achando que você pode ou deve resolver tudo sozinho. Ter uma visão de outra pessoa muitas vezes é essencial para que possamos enxergar melhor a nós mesmos e as nossas atitudes. Portanto, sempre pergunte e peça sugestões a quem está oferecendo o feedback. “Como você acha que eu posso melhorar?”, “Você tem alguma técnica que possa me ajudar?”, “Você conhece alguém que passou por algo parecido e que possa me inspirar a melhorar?”. Essas questões podem ser decisivas para que um feedback seja realmente transformado em desenvolvimento para você.

**2. Anote pontos importantes:** durante uma conversa, as pessoas tendem a se distrair e, com isso, muitas vezes acabam perdendo ou se esquecendo de pontos importantes que foram mencionados. Portanto, tente adquirir o hábito de anotar as coisas. Não precisa ser nada extenso ou complexo, mas durante a conversa, vá escrevendo termos ou frases que possam te ajudar a se lembrar do que foi dito.

Isso, além de te ajudar a reforçar seus pontos de melhoria e de desenvolvimento, vai garantir que você absorveu tudo que deveria daquele momento de conversa.

**3. Confirme:** uma das coisas mais importantes ao receber um feedback é ter a certeza de que você entendeu o ponto que foi colocado. Se no meio da conversa você sente que algo ficou mal explicado ou que não fez sentido para você, peça a pessoa para que repita ou que confirme o que você assimilou.

Isso vai garantir que você desenvolva ou incentive os comportamentos certos e que não fique nenhum ressentimento ou sentimento de injustiça em você, com relação a quem te ofereceu o feedback.

## Técnicas de feedback: 5 formas de melhorar esse processo

### 1. Invista no feedback não verbal

Oferecer feedback à sua equipe e aos seus colegas de trabalho deve ser um processo simples e contínuo, aplicado com uma boa frequência.

Por isso, é importante também desenvolver o hábito de oferecer feedbacks não verbais, fora dos momentos pré-determinados de troca e avaliação. Elogiar um colega por e-mail, enaltecer uma entrega ou enviar uma mensagem privada sobre uma situação ruim que acabou de acontecer, pode ser uma boa forma de manter essa pessoa sempre motivada e em busca de autodesenvolvimento.

Claro que esses retornos não verbais não devem ser usados para substituir as conversas presenciais ou para evitar de tratar determinados assuntos frente a frente com uma pessoa. Mas eles são boas formas de fortalecer a cultura do feedback em sua empresa e de manter um ambiente saudável de troca e compartilhamento.

### 2. Comemore

Comemorar as vitórias do dia a dia também é uma importante forma de oferecer feedback positivo para a sua equipe e reforçar comportamentos adequados, como a realização de uma tarefa ou processo específico, que demande mais esforço e empenho.

Apesar de não ser muito convencional quando se trata do processo formal de feedback, comemorar é bastante importante e é um estímulo positivo para a equipe. Portanto, invista em comemorações e não deixe para realizá-las apenas em momentos altamente especiais: mantenha o hábito de celebrar as pequenas conquistas do dia a dia! Isso vai deixar as pessoas mais motivadas e mais propensas a continuarem se desenvolvendo junto com a organização.

### 3. Dê feedbacks imediatos

Se uma criança tira seu dente de leite, coloca debaixo do travesseiro e “a fada do dente” só entrega sua moeda três meses depois, quando o dinheiro finalmente vier, por mais que a criança ainda se lembre do dente e do porquê desse recebimento, ela vai ter passado por diversos dias de frustração e certamente sua recompensa terá um gosto mais amargo.

E o mesmo acontece com os adultos em relação aos feedbacks. Se acontece uma situação – seja ela agradável ou desagradável – e você só oferece um feedback sobre

ela muito tempo depois, suas palavras perdem a efetividade e você corre o risco do ouvinte nem mesmo se lembrar do porque ele está recebendo esse retorno. Ou então, você faz com que essa pessoa fique frustrada, por ter esperado um feedback imediato que nunca veio.

Por isso, como parte do fortalecimento de uma cultura de compartilhamento e troca, é importante se esforçar para oferecer feedbacks imediatos às pessoas, de preferência logo depois que uma situação especial acontece. Assim você consegue fazer com que um colaborador assimile melhor aquilo que você pontuou e que trabalhe de forma mais eficiente para se desenvolver de acordo com seus direcionamentos e aprendizados.

#### 4. Use a comunicação não violenta

Para fechar nossa lista de técnicas, vale pontuar que em um processo de feedback – assim como em diversos outros momentos – é extremamente importante usar a comunicação não violenta.

De forma resumida, isso significa: não julgar, não acusar, basear seus pontos em fatos e evitar usar expressões como “você sempre” e “você nunca”. Nesse tipo de comunicação, você trabalha com a vulnerabilidade (sua e do ouvinte) e usa seu lado emocional, aliado ao racional, para mostrar porque determinado comportamento é incômodo ou pode ser alterado. Você não vai tentar mudar o íntimo da pessoa, mas sim fazer com que ela colabore para o bom desenvolvimento das atividades da empresa e acabe assim desenvolvendo a si própria.

Essa é uma técnica transformadora que pode mudar a realidade para melhor não só nos processos de feedback, mas em todo o seu negócio e outras áreas da vida.

#### 5. Planeje seus feedbacks

Vale lembrar que, por mais que os feedbacks precisem ser dados de forma imediata, como citamos no tópico anterior, eles precisam ser planejados e bem pensados para que sejam melhor recebidos pelas pessoas.

Se você não se prepara e não prepara seu ouvinte para o momento do feedback, ou entra nesse processo de cabeça quente, dominado pelas emoções, você corre o risco de perder toda a efetividade desse processo e ainda pode gerar mal estar com as pessoas à seu redor.

Por isso, sempre pense no que você quer transmitir para cada colega e planeje bem seu discurso, sempre levando em conta, como já pontuamos, o perfil individual de cada pessoa. Assim você consegue ser muito mais eficiente!

Um modo fácil para lembrar-se de dar feedback completo, específico, é usar a sigla **S.A.R.A.R.**. Os componentes do SARAR o lembram de descrever a **Situação** (ou Tarefa), **Ação** e **Resultado**.

**S – Situação ou Tarefa.** Qual foi o problema, oportunidade de negócio ou solução, desafio ou tarefa?

**A – Ação.** O que foi dito ou feito para lidar com a situação ou tarefa? Em feedback para desenvolvimento, o que disse ou fez a pessoa que foi ineficaz?

**R – Resultado.** O que mudou, para melhor ou pior, por causa das ações da pessoa e qual foi o impacto desse resultado?

**A – Ação Alternativa.** Algo que a pessoa poderia ter dito ou feito diferente.

**R – Resultado Alternativo.** O resultado melhorado que a ação alternativa poderia ter produzido.

### 3. TENDÊNCIAS

#### Possíveis Tendências na Avaliação de Desempenho

Farias (2011) aponta as principais falhas nas avaliações de desempenho, as quais prejudicam a eficácia desse instrumento. São elas:

- **Efeito Halo:** Ocorre quando o avaliador sofre influência exagerada de uma característica do avaliado sobre as demais, criando um estereótipo que não condiz com a realidade.
- **Efeito Preconceito Pessoal:** Acontece quando a avaliação do desempenho é distorcida por causa de preconceitos em relação à pessoa avaliada (sexo, religião, forma física, cor, opção sexual, entre outros).
- **Efeito Tendência Central:** Ocorre quando o avaliador não quer se comprometer ou não tem uma ideia formada sobre o avaliado e tende a escolher um grau de avaliação neutro.
- **Efeito Recenticidade:** Acontece quando o avaliador analisa as ações mais recentes e não aquelas de todo o período correspondente a avaliação.
- **Efeito Complacência ou Rigor:** Efeito contrário ao da tendência central. Ocorre quando o avaliador tende a radicalizar sua percepção, enquadrando o avaliado como muito bom ou muito ruim.
- **Subjetivismo:** Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador.
- **Unilateralidade:** Valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.
- **Efeito Curva Forçada:** Atribuir nota na Avaliação de Desempenho observando apenas os critérios de progressão para beneficiar ou não o empregado.
- **Falta de Técnica:** Desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.

- **Força do Hábito:** Ocasionada pela insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.
- **Supervalorização da Avaliação:** Acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.
- **Desvalorização da Avaliação:** Acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa.

## 4. AGENTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### DIRETORIA EXECUTIVA:

- 1) Aprovar o Programa de Gestão da Avaliação de Desempenho;
- 2) Aprovar os formulários de Avaliação;
- 3) Alterar, sempre que necessário, as regras previstas na IN 012/2019.

### DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO, FINANÇAS E COMPLIANCE - DAF:

- 1) Definir as diretrizes gerais do Programa de Gestão da Avaliação de Desempenho;
- 2) Promover ações de gestão de pessoas com base nos resultados do Programa.

### OUTRAS DIRETORIAS:

- 1) Realizar a avaliação de desempenho dos Superintendentes e de empregados diretamente subordinados;
- 2) Designar empregado, quando for o caso, para atuar juntamente com a GCGA-PB nos recursos interpostos;
- 3) Decidir sobre recursos interpostos por empregados de suas unidades funcionais, após manifestação da GCGA-PB.

### SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS - SGA:

Supervisiona o Programa de Gestão da Avaliação de Desempenho.

### GERÊNCIA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – GCGA:

1. Coordenar o Programa de Gestão da Avaliação de Desempenho.
2. Elaborar os formulários de avaliação, submetendo-os à aprovação superior;
3. Propor adequações ao Programa, visando à plena realização de seus objetivos, submetendo-as à aprovação superior;

4. Preparar material didático e realizar o curso de capacitação para os avaliadores e avaliados;
5. Atuar como mediador para os questionamentos dos empregados sobre sua avaliação.
6. Analisar os recursos interpostos sobre o resultado da avaliação, encaminhando o relatório para decisão superior;
7. Informar o empregado sobre o resultado do recurso interposto;
8. Consolidar os resultados e elaborar relatórios do Programa.

## **AVALIADORES:**

**Diretores, superintendentes, gerentes e coordenadores** farão a avaliação de seus respectivos colaboradores. Os avaliadores deverão, ao longo do período, fornecer feedback ao avaliado, objetivando a melhoria contínua de seu desempenho.

Compete aos avaliadores:

- 1) Ser agente fomentador, contribuindo para um processo transparente, responsável e ético, a fim de que os objetivos do Programa sejam alcançados;
- 2) Cumprir os prazos para entrega da avaliação de desempenho, sob pena de ser responsabilizado pelos danos causados;
- 3) Participar do curso de capacitação de avaliadores;
- 4) Conduzir a avaliação de desempenho do empregado subordinado, de acordo com a metodologia definida;
- 5) Fornecer feedback ao empregado, visando a potencialização dos pontos fortes e estabelecimento de instrumentos para superação de eventuais dificuldades;
- 6) Estabelecer um plano de desenvolvimento individual para o empregado, com vistas ao seu crescimento profissional;
- 7) Comunicar à GCGA-PB sobre a transferência de empregado e fazer avaliação de desempenho.

## **AVALIADOS:**

**Empregados detentores de emprego público efetivo optantes pelo PCCS** – a avaliação de desempenho será aplicada para fins de desenvolvimento profissional e para progressão profissional por merecimento.

**Empregados detentores de emprego público efetivo não optantes pelo PCCS** – a avaliação de desempenho será aplicada somente para fins de desenvolvimento profissional, não fazendo o empregado jus às progressões ou qualquer outro tipo de gratificação remuneratória proveniente da avaliação de desempenho.

**Empregados detentores de emprego em comissão (Recrutamento Amplo)** - a avaliação de desempenho será aplicada somente para fins de desenvolvimento profissional, não fazendo o empregado jus às progressões ou qualquer outro tipo de gratificação remuneratória proveniente da avaliação de desempenho.

Compete aos avaliados:

- 1) Realizar sua autoavaliação, de acordo com as competências descritas no formulário;
- 2) Desenvolver capacidade de autoavaliação, autocrítica e aprendizagem contínua;
- 3) Participar do curso de capacitação dos avaliados;
- 4) Solicitar feedback ao avaliador, a qualquer tempo.

## 5. COMPETÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O novo modelo de Avaliação de Desempenho foi criado com base em competências comportamentais e técnicas, convalidando a progressão por mérito prevista no Plano de Cargos e Salários da PRODABEL. Ele é orientado para as necessidades futuras da empresa e alinhado com os planos de ações, programa de integridade, missão, visão, valores e código de ética da empresa.

Abaixo você pode conferir cada uma das competências essenciais, os descritores que irão nortear o avaliador, bem como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desenvolvê-la.



## ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

### Conhecimentos:

- Plano de Ação da Empresa
- Estrutura Organizacional
- Planejamento Estratégico
- Missão, Valores e Visão

### Habilidades:

- Análise de Situações e Cenários
- Identificação de Riscos
- Organização e Planejamento
- Visão Sistêmica e Visão de Longo Prazo

### Atitudes:

- Ser propenso a desafios
- Ser Comprometido

### Descritores da competência **ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA**

- Planeja e organiza suas atividades com foco nos resultados, comprometendo-se com o cumprimento das metas, prazos e procedimentos necessários.
- Atua de forma a otimizar seu tempo e recursos disponíveis.
- Possui visão integrada das atividades e processos, compreendendo suas influências e interações.
- Atende aos clientes (internos e/ou externos) de forma proativa, prestativa e cordial, mostrando-se disposto a buscar tempestivamente soluções às suas necessidades.
- Com vistas a cumprir a missão, visão e os valores da empresa, busca aplicar a metodologia de trabalho consubstanciada na ideia de R.E.S.O.L.V.O, abreviação de: Recebo, Entendo, Soluciono, Oriento, Ligo, Valido e OK
- Compromete-se com os objetivos traçados pela PRODABEL no plano de negócio e estratégia de longo prazo, contribuindo ativamente para o seu sucesso.
- Compromete-se em cumprir as diretrizes traçadas pela alta administração em prol do plano de gestão de riscos da PRODABEL.
- Adapta-se às novas demandas de trabalho e diferentes contextos, fazendo a análise de riscos, definindo plano de ação, prazos e recursos necessários para a realização das atividades e projetos.
- É capaz de concentrar esforços, integrando a equipe e os recursos disponíveis para o alcance dos resultados, estabelecendo e fazendo cumprir metas e prazos, bem como revendo-os quando necessário. Atua considerando os impactos em diferentes áreas e/ou atividades, de forma a gerar soluções alinhadas às estratégias da PRODABEL.

## COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL

**Conhecimentos:**

- Código de Ética
- Normas e Legislações
- Ferramentas de Aprendizagem
- Processos de Trabalho

**Habilidades:**

- Aprendizagem eficaz
- Criatividade
- Planejamento de Carreira
- Versatilidade

**Atitudes:**

- Ser Comprometido
- Ético
- Dedicado
- Motivado
- Proativo

**Descritores da competência [COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL](#)**

- Atua com responsabilidade, respeito, lealdade e transparência, comprometendo-se com os propósitos e valores da PRODABEL.
- Age de forma proativa, buscando prevenir e solucionar os problemas da sua área de atuação, observando os impactos no âmbito da sua unidade funcional e no resultado institucional.
- Compromete-se com o seu desenvolvimento profissional, seja por meio de ações promovidas e/ou patrocinadas pela PRODABEL ou por iniciativa própria.
- Adapta-se às novas demandas de trabalho e diferentes contextos, cooperando para o sucesso das mudanças necessárias.
- Desenvolve suas atividades com predominância de acertos na execução das tarefas.

**PRODUTIVIDADE****Conhecimentos:**

- Recursos Empregados
- Dinâmicas dos Processos de Trabalho

**Habilidades:**

- Agilidade
- Criatividade
- Versatilidade

**Atitudes:**

- Motivado
- Proativo
- Eficaz
- Eficiente

#### Descritores da competência **PRODUTIVIDADE**

- Entrega produtos de qualidade para empresa, com eficiência e eficácia.
- Otimiza os recursos empregados para os projetos nos quais está envolvido.
- Apresenta bons resultados nas medições de produtividade da empresa.

### **TRABALHO EM EQUIPE**

#### **Conhecimentos:**

- Cultura Organizacional
- Ferramentas de compartilhamento de informações
- Processos de Trabalho

#### **Habilidades:**

- Adaptabilidade
- Administração de Conflitos
- Multifuncionalidade
- Relacionamento Interpessoal

#### **Atitudes:**

- Respeito à diversidade
- Ser colaborativo
- Prestativo
- Cordial

#### Descritores da competência **TRABALHO EM EQUIPE**

- Trabalha em equipe, realizando atividades de forma colaborativa e participativa, catalisando esforços, interagindo com o grupo e facilitando a integração de novos membros.
- Relaciona-se com os colegas, demonstrando comportamentos que melhoram o ambiente de trabalho, respeitando os pontos de vista e as diferenças individuais.
- Demonstra abertura para ouvir e receber de forma positiva as solicitações, sugestões e críticas, somando esforços para favorecer o alcance dos resultados.
- Compartilha conhecimentos, experiências profissionais e processos de trabalho, colaborando para que sua equipe execute um serviço com qualidade.
- Identifica, reconhece e estimula as potencialidades da equipe, orientando sobre os pontos a serem desenvolvidos, objetivando aperfeiçoamento profissional e melhoria de desempenho.
- Incentiva e promove o intercâmbio de experiências e conhecimentos no âmbito da sua equipe.

## COMUNICAÇÃO EFICAZ

### Conhecimentos:

- Ferramentas de Comunicação
- Ferramentas de Pesquisa
- Fontes de Informação
- Tecnologias de Informação

### Habilidades:

- Comunicação Escrita
- Comunicação Verbal
- Didática
- Saber Ouvir
- Raciocínio Lógico Estruturado

### Atitudes:

- Ser descomplicado
- Empático
- Objetivo
- Responsável

### Descritores da competência **COMUNICAÇÃO EFICAZ**

- Expressa seus pontos de vista de forma clara, objetiva e coerente, adaptando sua comunicação a diferentes públicos, buscando a compreensão dos interlocutores.
- Analisa o conteúdo da informação tratando-a segundo os critérios de sigilo, confiabilidade, integridade e disponibilidade.
- Direciona adequadamente as demandas dos clientes (internos e/ou externos), otimizando a prestação dos serviços por meio do conhecimento da estrutura organizacional e suas interfaces.
- Busca as formas adequadas e confiáveis ao selecionar informações para subsidiar análises e tomada de decisão.

## CICLO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



## 6. GLOSSÁRIO

### A

**Ação** – Conjunto de operações da unidade de avaliação que contribuem para o alcance dos resultados institucionais. A ação pode ser desdobrada em atividades, projetos ou processos.

**Acompanhamento** – Observação e registro do desempenho individual e institucional durante todas as etapas do ciclo de avaliação.

**Atitude** – É uma das três dimensões da competência que interagem de forma sinérgica na concepção da matriz denominada CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Significa a predisposição do indivíduo que se manifesta verbalmente ou não, assumindo caráter de favorabilidade ou desfavorabilidade em relação a um objetivo, pessoa ou fato, ou denota sentimentos do trabalhador a respeito do que ele faz ou sobre a organização onde atua. Em outras palavras, é a dimensão que se relaciona aos aspectos sociais e afetivos no contexto do trabalho. Também diz respeito à ética do comportamento, ao julgamento da pertinência ou não da ação, à iniciativa ou criatividade e aos valores do indivíduo. Sinaliza o grau de disposição para ação.

**Atividade** – Conjunto de tarefas de caráter continuado a serem desempenhadas para produzir um resultado ou produto específico.

**Avaliação de desempenho** – Monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do empregado e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos empregados, tendo como referência as metas globais e intermediárias dessas unidades.

**Avaliação parcial** – É o momento em que se realiza uma avaliação preliminar do cumprimento das metas (institucionais globais, intermediárias e individuais) com o objetivo de subsidiar os ajustes necessários, com base nos compromissos firmados no plano de trabalho, possibilitando a verificação tempestiva de problemas ou dificuldades e a aplicação de medidas corretivas. É obrigatória a realização de, no mínimo, uma avaliação parcial durante o decorrer do ciclo avaliativo, ficando a critério do setor o momento apropriado.

## C

**Ciclo de avaliação** (ou período de avaliação) – Período de doze meses considerado para realização da avaliação de desempenho individual e institucional. Os ciclos de avaliação de desempenho deverão ser sucessivos e ininterruptos.

**Competência** – Combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional (FREITAS e BRANDÃO, 2006, em Guia da Gestão da Capacitação por Competências (SEGES), 2011). Ou, também, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos empregados, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

**Compromisso de desempenho individual** – Acordo firmado entre o gestor e cada um dos membros da equipe por ele coordenada, formalizado por meio do plano de trabalho.

**Compromisso de desempenho institucional** – Estabelecimento dos indicadores de desempenho institucional a serem acompanhados e analisados e das metas a serem cumpridas pelo órgão ou entidade a cada ciclo de avaliação.

**Conhecimento** – É uma das três dimensões da competência que interagem de forma sinérgica na concepção da matriz denominada CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Refere-se a um corpo organizado de informações de natureza técnica ou administrativa, cuja aplicação possibilita/viabiliza o desempenho adequado do trabalho. Esse conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo ao longo de sua vida assume significado, relevância e dá sentido e racionalidade à sua realidade.

**Contínuo** – Procedimento periódico, permanente e ininterrupto.

**D**

**Desempenho individual** – “Refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho, considerando-se o ambiente organizacional de execução de tarefas.” (PASQUALI, 1999). O desempenho individual contempla dois aspectos fundamentais, o comportamental e o do resultado. O primeiro diz respeito àquilo que o indivíduo faz durante seu trabalho e que é relevante para a consecução das metas organizacionais, ou à mobilização de seus conhecimentos e habilidades em torno da realização de algo esperado. O resultado refere-se às consequências ou ao efeito da atuação do indivíduo ou da equipe de trabalho, em outras palavras, consiste no produto final, resultante do comportamento ou da ação. (COELHO JR., 2011)

**Desempenho institucional** – Resultado da atuação dos órgãos e entidades aferido por meio do cumprimento das metas globais e intermediárias, definidas para determinado período. De acordo com uma abordagem abrangente, o desempenho pode ser compreendido como o conjunto de esforços (alinhamento de processos, recursos, estruturas, sistemas e pessoas) empreendidos na direção de resultados a serem alcançados.

**Desempenho global** – Desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas. Está relacionado com os resultados planejados pela estratégia da organização.

**E**

**Efetividade** – Demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados pelas organizações atendem às necessidades e expectativas da sociedade.

**Eficácia** – Corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto proposto.

**Eficiência** – Medida que possui estreita relação com a produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. Assim, a partir de um padrão ou referencial, a eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos e/ou serviços forem obtidos com menor quantidade de insumos.

**Equipe de trabalho** – Conjunto de empregados em exercício na mesma unidade de avaliação, subordinados a uma mesma chefia, e que assumem, individual e coletivamente, responsabilidades perante o cumprimento dos compromissos de desempenho pactuados no plano de trabalho e concernentes ao alcance das metas intermediárias.

## F

**Fator de desempenho** – Elemento que reflete as competências do empregado, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

**Feedback (ou retorno ao avaliado/equipe)** – *Feedback* é um dos processos que compõe o sistema de comunicação e refere-se à capacidade de dar e receber opiniões, sugestões ou elogios e fazer ou aceitar críticas sobre alguma ação pessoal ou profissional. Apesar de ser um termo de origem inglesa, sem tradução fidedigna para português, é bastante usado com o significado de retorno, resposta ou retroalimentação.

## G

**Gestão de desempenho** – Macroprocesso de caráter cíclico que consiste na interação sistêmica das etapas de planejamento, acompanhamento, avaliação e revisão do desempenho humano nas organizações, fundamentado nos resultados estratégicos a serem alcançados e que tem por finalidade prover insumos para outros macroprocessos de gestão de pessoas e potencializar o desenvolvimento organizacional.

## H

**Habilidade** – É uma das três dimensões da competência que interagem de forma sinérgica na concepção da matriz denominada CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Refere-se à capacidade de desempenhar operações de trabalho com facilidade e precisão. Inclui comportamentos motores ou verbais que favorecem a realização das tarefas inerentes à função. Em resumo, é a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, apropriando-se dos conhecimentos adquiridos e aplicando-os na consecução de atividades que visam a alcançar um objetivo específico.

**Halo (efeito)** – Ocorre quando o avaliador julga o indivíduo em termos de uma impressão geral, a partir de uma opinião favorável ou desfavorável acerca de um traço de personalidade do avaliado, tendendo a considerá-la em todos os demais aspectos.

## I

**Indicador** – Representação quantificável de características de produtos ou de processos, utilizada para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo, sinalizando o alcance ou não de uma meta.

**Indicador de desempenho** – Como e quão bem cada objetivo de desempenho vem sendo executado. Permite estabelecer parâmetros para analisar se o desempenho vem sendo, de fato, alcançado.

## M

**Meta** – Compromisso de desempenho expresso em termos de um objetivo a ser alcançado, de forma mensurável e em determinado período de tempo.

**Meta global** – Meta institucional que expressa o esforço de toda a organização no

alcance de seus resultados. Deve ser objetivamente mensurável, fixada e publicada anualmente em documento assinado pelo dirigente máximo do órgão, e elaborada, sempre que possível, em consonância com a LDO e a LOA. Posicionamento futuro em nível macro-organizacional, que reflete, normalmente, o posicionamento estratégico da organização.

**Meta institucional** – Conjunto das metas globais e intermediárias de um órgão ou entidade.

**Meta intermediária** – Meta institucional estabelecida para as equipes de trabalho em consonância com as metas globais. Posicionamento futuro, em nível meso-organizacional, que reflete, normalmente, o posicionamento tático da organização.

**Meta de desempenho individual** – Posicionamento futuro que se deseja alcançar a partir do conjunto de atribuições e responsabilidades do indivíduo.

**Monitoramento** – Exame contínuo das atividades, projetos e processos para levantamento de informações tempestivas que permitam identificar a necessidade de ajuste ou intervenção à execução do plano de trabalho em caso de desempenho inadequado.

## O

**Órgão (ou entidade) de lotação** – Corresponde à unidade em que o agente público foi empossado. Pode ou não coincidir com órgão ou entidade de exercício, que corresponde à unidade em que o agente público exerce suas atribuições. (CGU)

**Orientação** – Indicação das diretrizes e dos procedimentos para a atuação do servidor em prol do alcance dos resultados individuais e institucionais ao longo do ciclo de avaliação.

## P

**Pacto de metas** – Acordo firmado entre a chefia e sua equipe de trabalho para o estabelecimento das metas de desempenho individual.

**Pedido de reconsideração (recurso)** – Direito do empregado de solicitar revisão quando não concordar com o resultado de sua avaliação individual. Será apresentado à unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade de lotação, que o encaminhará à diretoria do empregado para apreciação.

**Plano de trabalho** – Instrumento utilizado para registrar e acompanhar, no decorrer do ciclo, os compromissos individuais assumidos e as metas das equipes. É o resultado da pactuação das metas individuais e intermediárias.

**Procedimento** – Descrição das atividades necessárias à execução de um processo.

**Processo** – Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços ou produtos (saídas).

**Projeto** – É um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, destinadas a alcançar objetivos específicos dentro de limites de orçamento e de período de tempo. Em síntese, são ações com início, meio e fim.

## R

**Registro** – Conjunto de dados relacionados, organizados e armazenados para consulta e manipulação.

## S

**Sistemático** – Que segue um método e obedece a critérios e procedimentos previamente definidos.

## T

**Tendência central** – Comportamento que consiste em atribuir a nota média, não assumindo valores extremos por medo da responsabilidade. Agindo dessa forma, o avaliador não se compromete com avaliações muito boas ou muito ruins, evitando questionamentos dos membros da equipe e do próprio avaliado.

## U

**Unidade administrativa** – (ou unidade organizacional) Unidade integrante da estrutura organizacional do órgão ou da entidade e que possui pessoal e competências próprios.