


NORMA 062

SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO


Revisão 04

Vigência: 17/11/11

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 1 / 15

ÍNDICE

I. CAMPO DE APLICAÇÃO.....	02
II. ATIVIDADES	02
1. Definições	02
2. Diretrizes	03
3. Progressão Salarial por Mérito	10
4. Descrição	13
III. REFERÊNCIAS.....	15
IV. REGISTROS APLICÁVEIS.....	15
V. HISTÓRICO DAS REVISÕES.....	15
VI. APROVAÇÃO.....	15

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 2 / 15

I. CAMPO DE APLICAÇÃO

Todas as Unidades Orgânicas.

II. ATIVIDADES

1. DEFINIÇÕES

1.1. Desempenho

Corresponde aos resultados da atuação profissional, demonstrados durante o ciclo da gestão do desempenho, considerando as condições previamente estabelecidas na reunião inicial.

1.2. Avaliação do Desempenho

Consiste na indicação da pontuação atribuída a cada fator de desempenho, considerando a atuação do avaliado durante o ciclo da gestão do desempenho.

1.3. Sistema da Gestão do Desempenho

Instrumento de gestão de recursos humanos que busca acompanhar, avaliar e registrar o desempenho dos empregados no desenvolvimento de suas atividades para que seu potencial possa ser melhor aproveitado e valorizado, corrigindo desvios, identificando dificuldades e incentivando pontos fortes.

1.4. Ciclo da Gestão do Desempenho

Intervalo de tempo previsto de 01 (hum) ano, compreendido entre o primeiro dia do mês de agosto de um ano e o dia 31 de julho do ano seguinte.

1.5. Gestão do Desempenho

Está constituída das seguintes etapas: reunião inicial, monitoramento e avaliação final do desempenho.

1.6. Fatores de Avaliação do Desempenho

Representam os requisitos exigidos para o desempenho profissional, objetos de avaliação.

1.7. Falta Justificada

Ausências autorizadas pela chefia.


1.8. Falta Injustificada

Ausências não autorizadas pela chefia.

1.9. Cargos de Carreira

Correspondem aos cargos para os quais é necessária a aprovação prévia em Concurso Público.

1.10. Salário Nominal

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 3 / 15

É o valor pecuniário atribuído ao empregado conforme Tabela Salarial e expresso na Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS.

1.11. Tabela Salarial

Organiza os valores salariais correspondentes a cada posição que o empregado ocupa no respectivo cargo e carreira, composta por steps salariais.

1.12. Steps

Correspondem às posições salariais previstas para cada nível da carreira.

1.13. Progressão Salarial por Mérito

Corresponde à passagem de um step para outro imediatamente superior dentro do mesmo nível da carreira, com base no resultado final apurado no Sistema da Gestão do Desempenho – SGD.

1.14. Grupo de Avaliação

Constituído por empregados de carreira avaliados e vinculados ao líder que efetuou a avaliação

1.15. Grupo de Classificação

Constituído por empregados de carreira avaliados e classificados em ordem decrescente de nota final, conforme item 3.4.

2. DIRETRIZES

2.1. O Sistema da Gestão do Desempenho é gerido pela unidade de Recursos Humanos, sendo de responsabilidade de todos os líderes da Companhia.

2.2. Ocorre de forma contínua, constituindo-se num processo de gestão do desempenho, com retorno formal ao empregado anualmente..

2.3. Compreende um conjunto de técnicas, ferramentas e procedimentos que objetivam a coleta de dados e informações referentes ao desempenho do empregado, considerando-se as atividades e os objetivos estabelecidos para o seu trabalho.

2.4. O sucesso do Sistema da Gestão do Desempenho exige o comprometimento de todos os empregados e especialmente do quadro executivo.

2.5. Aplicações/ Objetivos

2.5.1. Mapear o desempenho apresentado pelos empregados, visando a adoção de medidas para melhorar continuamente o desempenho dos mesmos.

2.5.2. Estabelecer um canal de comunicação formal entre avaliador e avaliado, objetivando incentivar o diálogo e o entendimento mútuo acerca do desempenho profissional.

2.5.3. Orientar a política de desenvolvimento e capacitação dos empregados.

2.5.4. Subsidiar a aplicação de progressão salarial por mérito.

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 4 / 15

2.5.5. Subsidiar processos de movimentações interna.

2.5.6. Identificar perspectivas de carreira.

2.5.7. Identificar e propor medidas para melhorar o padrão de desempenho dos empregados e das equipes de trabalho.

2.6. Composição do Sistema da Gestão do Desempenho

O Sistema da Gestão do Desempenho está composto por duas dimensões: a dimensão individual e a dimensão coletiva.

2.6.1. Dimensão Individual

Composta por fatores de desempenho individuais, considerados relevantes para a avaliação dos empregados organizados em dois grupos: o grupo funcional e grupo de liderança.

2.6.1.1. Grupo Funcional

É composto pelos empregados que não possuem a responsabilidade de liderança sobre pessoas.

O Sistema da Gestão do Desempenho deste grupo é composto por 07 (sete) fatores individuais de desempenho, sendo que a avaliação é realizada da seguinte forma:

a) Avaliação pela Chefia Imediata

O avaliador analisa o desempenho apresentado pelo empregado durante o ciclo da gestão do desempenho, atribuindo a cada fator uma pontuação.

b) Líder Avaliador

O líder avaliador corresponde à chefia formal da UO.

c) Nas Unidades Orgânicas onde existem líderes informais

Os líderes informais realizam a avaliação sendo que a nota final deve ser do conhecimento do Líder Avaliador da respectiva UO.

d) Auto-avaliação


O empregado analisa o seu desempenho, durante o ciclo da gestão do desempenho, atribuindo a cada fator uma pontuação.

2.6.1.2. Grupo de Liderança

Composto por todos os empregados que possuem sob sua responsabilidade a liderança sobre pessoas, podendo ser chefias formais ou informais.

O Sistema da Gestão do Desempenho deste grupo é composto por 12 (doze) fatores individuais de desempenho, sendo que destes fatores 03 são avaliados pelos subordinados e 09 (nove) são avaliados pela chefia imediata e pelo próprio líder (auto-avaliação).

As avaliações dos empregados pertencentes a este grupo são realizadas da seguinte forma:

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 5 / 15

a) Avaliação pela Chefia Imediata

Consiste na análise realizada pela chefia sobre o desempenho apresentado pelo empregado, durante o ciclo, atribuindo a cada fator uma pontuação.

b) Auto-avaliação

Consiste na análise realizada pelo empregado do seu próprio desempenho, durante o ciclo, atribuindo a cada fator uma pontuação.

c) Avaliação pelos Subordinados

Consiste na análise realizada pelo empregado sobre o desempenho da chefia imediata, durante o ciclo, atribuindo a cada fator uma pontuação. Para o resultado final, é considerada a média das pontuações atribuídas pelos subordinados.

2.6.1.3. Empregados Pertencentes ao Grupo Funcional e de Liderança Ligados a Presidência

Os empregados pertencentes ao Grupo Funcional e de Liderança e subordinados diretamente ao Presidente da Companhia, serão avaliados pelo responsável pela Chefia do Gabinete da Presidência.

2.6.2. Dimensão Coletiva

Consiste na análise do desempenho apresentado durante o ciclo, em função da dinâmica da equipe de trabalho. A pontuação pelo desempenho deve ser atribuída por consenso. Esta pontuação compõe a nota de cada um dos integrantes da equipe, cabendo ao líder o papel de facilitador do processo.

O responsável pela UO define a composição das equipes de trabalho, com a assessoria da unidade de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, se necessário.

2.7. Fatores de Avaliação

2.7.1. Fatores Individuais - Grupo Funcional

2.7.1.1. Fatores para avaliação dos empregados pela chefia imediata e para a auto-avaliação:


a) Postura Profissional

Identificação com a missão da CET e com seus objetivos, assumindo o seu papel profissional e responsabilidades, enfrentando desafios com profissionalismo, interesse e determinação.

b) Comunicação

Capacidade para ouvir e expressar idéias com clareza, lógica e objetividade, transmitindo adequadamente as informações e orientações, favorecendo a compreensão e o diálogo.

c) Busca de Resultados

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 6 / 15

Empenho na realização do trabalho, nos prazos estabelecidos e com a qualidade técnica e responsabilidade exigidos.

d) Desenvolvimento Profissional e Pessoal

Capacidade de aproveitar as oportunidades de realizar novos trabalhos e/ou buscar novos conhecimentos e tecnologias, visando a melhoria contínua dos processos de trabalho.

e) Iniciativa

Capacidade de antecipar-se aos problemas e empreender esforços para resolver as demandas e necessidades de trabalho, tão logo elas surjam, sem a necessidade de que seja solicitado.

f) Trabalho em Equipe

Capacidade para desenvolver trabalhos em grupo, dispondo-se a colaborar com os membros da equipe para melhorar o desempenho coletivo.

g) Utilização de Recursos

Cuidado dispensado aos materiais, equipamentos e instalações, com aplicação racional dos recursos necessários ao desenvolvimento do trabalho.

2.7.2. Fatores Individuais - Grupo de Liderança

2.7.2.1. Fatores para avaliação dos líderes pela chefia imediata e para a auto-avaliação:

a) Atuação Integrada

Capacidade de entender como os processos de trabalho de sua unidade influenciam e interagem com outras áreas, buscando atingir os objetivos da Companhia.

b) Postura Profissional

Identificação com a missão da CET e com seus objetivos, assumindo o seu papel profissional e responsabilidades, enfrentando desafios com profissionalismo, interesse e determinação.

c) Comunicação

Transmitir adequadamente as informações e orientações, favorecendo a compreensão e o diálogo acerca das demandas de trabalho, diretrizes, normas e regulamentos, acolhendo sugestões para melhoria do trabalho.

d) Desenvolvimento de Pessoas

Promover e orientar o desenvolvimento dos profissionais integrantes das equipes, empreendendo esforços para elevar o nível de resposta às demandas de trabalho.

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 7 / 15

e) Liderança

Habilidade para conduzir, direcionar, orientar e facilitar a integração e aglutinação das pessoas para a obtenção de resultados.

f) Flexibilidade

Analisar as situações que se apresentam, adaptando-se com rapidez e facilidade aos planos e ações frente às novas necessidades.

g) Gestão de Dados e Informações

Identificar, selecionar e captar através de fontes internas e externas, informações e dados necessários para apoiar a tomada de decisão, a análise crítica do desempenho, a melhoria e a inovação das práticas de gestão.

h) Gestão de Recursos

Avaliar e aplicar os recursos necessários, buscando otimizar a sua utilização para obtenção de melhores resultados.

i) Planejamento e Organização

Estabelecer planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades, acompanhando e avaliando a execução dos trabalhos.

2.7.2.2. Fatores para avaliação das chefias pelos subordinados:

a) Comunicação

Transmitir adequadamente as informações e orientações, favorecendo a compreensão e o diálogo acerca das demandas de trabalho, diretrizes, normas e regulamentos, acolhendo sugestões para a melhoria do trabalho.

b) Liderança

Habilidade para conduzir, direcionar, orientar e facilitar a integração e aglutinação das pessoas para a obtenção de resultados.

c) Organização do Trabalho

Planejar, organizar e distribuir adequadamente as atividades para a equipe de trabalho, acompanhando e avaliando sua execução.


2.7.3. Fatores Coletivos

Referem-se aos fatores para avaliação das equipes de trabalho:

a) Compromisso com os Resultados

Esforço para atingir os resultados esperados

b) Cooperação/Trabalho em Equipe

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 8 / 15

Disposição para colaborar com os colegas, visando melhorar o desempenho coletivo.

c) Relacionamento Interpessoal

Respeito pelas opiniões dos membros da equipe, buscando a melhoria do desempenho.

2.8. Composição da Pontuação

2.8.1. Escala de Avaliação

A escala de avaliação varia de 1 a 5 pontos, sendo que o número 1 corresponde ao menor nível de desempenho e o número 5 ao maior nível de desempenho, como segue:

1. Desempenho incompatível com o esperado
2. Desempenho mínimo necessário frente ao esperado
3. Desempenho parcialmente compatível com o esperado.
4. Desempenho plenamente compatível com o esperado.
5. Desempenho acima do esperado.

A avaliação do desempenho deve ser baseada em fatos e situações verificadas durante o ciclo, descrevendo-os de forma a traduzir com a maior exatidão possível, as percepções em relação às questões apresentadas.

2.8.2. Pontuação da Avaliação do Grupo Funcional

São atribuídos pontos para cada fator avaliado quanto ao desempenho do empregado nas três avaliações (da chefia imediata, auto-avaliação e da equipe), que são ponderadas de acordo com os seguintes critérios:


AVALIAÇÃO	PONDERAÇÃO	NOTA MÁXIMA PONDERADA
Chefia Imediata	60%	60
Auto-Avaliação	10%	10
Equipe	30%	30
TOTAL	100%	100

2.8.3. Pontuação da Avaliação do Grupo de Liderança

São atribuídos pontos para cada fator quanto ao desempenho do empregado nas quatro avaliações (da chefia, auto-avaliação, da equipe e dos subordinados), que são ponderadas de acordo com os seguintes critérios:

AVALIAÇÃO	PONDERAÇÃO	NOTA MÁXIMA PONDERADA
Chefia Imediata	55%	55
Auto-Avaliação	10%	10
Equipe	30%	30
Subordinado	05%	05
TOTAL	100%	100

2.8.4. Fator de Redução

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 9 / 15

Para classificação final dos avaliados é aplicado um fator de redução de 2% na nota final nas situações em que o empregado acumular, durante o ciclo da Gestão do Desempenho, mais de:

- a) 03 faltas injustificadas;
- b) 06 faltas justificadas.
- c) 12 atrasos.

Não são consideradas as ausências previstas em legislação ou em acordo coletivo e as faltas justificadas decorrentes de acompanhamento familiar.

2.9. Etapas do Sistema da Gestão do Desempenho

2.9.1. Reunião Inicial

Tem como objetivo estabelecer um compromisso, entre avaliador e avaliado, do desempenho esperado durante o ciclo da gestão do desempenho.

Nas situações de empregados admitidos, a reunião inicial deverá ser realizada logo após a contratação e, no caso de empregados transferidos, esta deverá ocorrer na ocasião da mudança de área, quando será estabelecido novo compromisso de desempenho pelo líder que passará a acompanhá-los.

2.9.2. Monitoramento do Desempenho

Consiste no acompanhamento sistemático e efetivo do desempenho do empregado, com o objetivo de reforçar as posturas e atitudes adequadas e/ou corrigir os desvios apresentados, por meio de orientação, capacitação ou do estabelecimento de outras medidas para a melhoria.

2.9.3. Avaliação do Desempenho

Avaliadores e avaliados devem identificar todos os dados relevantes do desempenho apresentado no ciclo da gestão do desempenho.


Nesta etapa o avaliador fornecerá um *feed-back* ao empregado avaliado sobre o seu desempenho no ciclo, apontando os fatos, dados e/ou situações que justificam a pontuação atribuída aos fatores de avaliação.

Deverá ser realizada em reunião individual entre o avaliador e o avaliado, visando buscar o entendimento mútuo sobre os resultados da avaliação. Nesta reunião é estabelecido o compromisso de desempenho para o próximo ciclo, através da elaboração do Plano de Melhoria do Desempenho Individual - PMDI. Esta etapa deverá ser realizada nos meses de agosto e setembro de cada ano.

2.9.4. Avaliação Coletiva

Deve respeitar as mesmas etapas previstas para a avaliação individual. Na reunião da equipe é estabelecido o Plano de Melhoria do Desempenho Coletivo – PMDC.

2.10. Abrangência do Sistema da Gestão do Desempenho

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 10 / 15

- 2.10.1. Deverão ser avaliados todos os empregados ocupantes de cargos de carreira que tenham exercido suas atividades na Companhia por, no mínimo, 90 (noventa) dias durante o ciclo da gestão do desempenho.
- 2.10.2. A avaliação de empregados ocupantes de cargo de livre provimento é facultativa e a nota da avaliação desses empregados não será computada nos resultados finais para aplicação dos critérios da Progressão Salarial por Mérito.
- 2.10.3. Não são avaliados empregados que durante o ciclo de avaliação estiveram afastados por licença médica, cedidos a outros órgãos ou em representação interna, por um período superior a 09 (nove) meses.
- 2.10.4. Não são avaliados os empregados que no fechamento do ciclo de avaliação estejam cumprindo aviso prévio ou em período de experiência.

2.11. Periodicidade do Ciclo da Gestão do Desempenho

A análise e avaliação do desempenho constituem atividade constante e permanente, sendo que seu registro é efetuado somente uma vez, no final do período, devendo ocorrer durante os meses de agosto e setembro de cada ano.

2.12. Outras Disposições


- 2.12.1. Os empregados transferidos de área há menos de 03 (três) meses, devem ser avaliados da seguinte forma:
- Na dimensão individual – é avaliado e efetua a avaliação da chefia da área anterior.
 - Na dimensão coletiva – recebe a pontuação atribuída pela equipe da área de lotação anterior.
- 2.12.2. Os empregados afastados no fechamento da avaliação (**agosto e setembro**), são avaliados de acordo com os seguintes critérios:
- Ter trabalhado no mínimo 90 (noventa) dias durante o ciclo da gestão do desempenho.
 - A auto-avaliação e a avaliação da chefia devem ser fechadas quando do retorno do empregado ao trabalho, desde que o retorno tenha ocorrido até 02 (dois) meses após o fechamento do ciclo da gestão do desempenho. Este critério entrará em vigor em 2012.
 - Na avaliação da equipe de trabalho, o empregado recebe a mesma pontuação atribuída à sua respectiva equipe.

3. PROGRESSÃO SALARIAL POR MÉRITO


3.1. Critérios para a Progressão Salarial por Mérito

A Progressão Salarial por Mérito ocorrerá para o step imediatamente superior dentro do mesmo nível da carreira e estará condicionada aos seguintes critérios:

- Disponibilidade orçamentária.

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 11 / 15

- b) Apuração do resultado final no Sistema da Gestão do Desempenho - SGD.
- c) A nota mínima deverá ser igual ou superior a 80.
- d) Ser empregado de carreira.
- 3.2. Será garantida a progressão salarial por mérito de, no mínimo, 01 (um) empregado por grupo de classificação, desde que respeitados os critérios estabelecidos.
- 3.3. Periodicidade
- A Progressão Salarial por Mérito ocorrerá a cada dois anos no mês de novembro.
- 3.4. Composição dos grupos de classificação:
- 3.4.1. Será constituído por líder, desde que o grupo de avaliação possua 06 (seis) ou mais integrantes.
- 3.4.2. Nas UOs em nível de Departamento com menos de 06 (seis) empregados, o(s) grupo(s) de avaliação serão agregados ao grupo de avaliação vinculado ao líder responsável pela UO imediatamente superior, constituindo-se um único grupo de classificação.
- 3.4.3. Nas UOs com mais de 06 (seis) empregados, os grupos de avaliação que possuírem menos de 06 integrantes serão agregados e comporão um único grupo de classificação, independente dos líderes que efetuaram a avaliação.
- 3.4.4. O Grupo de Classificação poderá ser composto por quantidade inferior a 06 (seis) empregados, quando:
- 3.4.4.1. Corresponder à UO com nível igual ou superior à Gerência (Diretorias, Assessorias, Superintendências e Gerências).
- 3.4.4.2. A soma dos grupos de avaliação prevista no item 3.4.3., resultar em um grupo de classificação com quantidade inferior a 06 (seis) integrantes.
- 3.4.4.3. Caso o grupo de classificação possua somente 01 empregado, este poderá ter a Progressão Salarial por Mérito, desde que não tenha sido contemplado no ciclo anterior.
- 3.4.5. Para o pagamento da Progressão Salarial por Mérito, a nota final será definida pela média das notas recebidas nos dois últimos ciclos de avaliação. Este critério entrará em vigor no ciclo que se encerrará em 2013.
- 3.4.5.1. No caso do empregado ter apenas uma nota de avaliação, esta será considerada a nota final, desde que seja referente ao ciclo de progressão salarial vigente.
- 3.4.6. A Progressão Salarial ocorrerá da seguinte forma:
- a) Para o empregado afastado por licença sem remuneração, cedido para outros órgãos e afastados por licença médica será efetivada a partir da data de retorno do mesmo às atividades na Companhia.

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 12 / 15

- b) Para o empregado que estiver atuando nos órgãos de representação interna será efetivada no mês em que fez jus à progressão por mérito.

3.5. Critério de Desempate

Na ocorrência de empate na classificação estabelecida e em respeito ao limite orçamentário, será promovido o empregado há mais tempo sem progressão salarial por mérito ou antiguidade ou promoção por competência. Permanecendo o empate será promovido o empregado com registro funcional com menor número.

3.6. Exceção à Progressão Salarial por Mérito

Não farão jus à Progressão Salarial por Mérito os empregados que se enquadrarem nas seguintes condições:

- a) Estiverem posicionados no último step de um nível da carreira.
- b) Com tempo de Companhia inferior a 01 (um) ano, apurado até o mês anterior ao da Progressão Salarial por Mérito.
- c) Ocupantes de cargo de livre provimento.
- d) Empregados que possuem penalidades administrativas nos últimos 12 (doze) meses imediatamente anteriores ao mês da progressão Salarial por Mérito.
- e) Empregados não avaliados no SGD.
- f) Empregados com nota final inferior a 80 no SGD.

3.7. Orçamento para a Progressão Salarial por Mérito

3.7.1. O orçamento para Progressão Salarial por Mérito corresponderá ao valor calculado com base em percentual da Folha Nominal de Salários do mês de outubro do ano em que ocorrer a Progressão Salarial por Mérito.


3.7.2. Para aplicação das progressões salariais será calculado o mesmo percentual previsto no item anterior, sobre a Folha Nominal de Salários de cada grupo de classificação constituído, incluindo-se nos mesmos os valores referentes:

3.7.2.1. Aos empregados de livre provimento que respondem por chefia formal da Companhia ou que sejam líderes informais no SGD e que efetuaram a avaliação do grupo.

3.7.2.2. Aos empregados de livre provimento que não exercem liderança e que compõem o grupo de classificação.

3.7.3. Será constituído um fundo de verba, composto pelo percentual da Folha Nominal de Salários dos empregados não avaliados e eventuais sobras de verba dos grupos de classificação.

3.7.4. Nos grupos de classificação em que houver insuficiência orçamentária para efetivação da progressão salarial do empregado melhor classificado, serão utilizados valores do fundo de verba especificado no item anterior, desde que respeitados os critérios estabelecidos.

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 13 / 15

3.7.5. Depois de garantida a promoção de pelo menos 01 empregado por grupo de classificação e havendo ainda disponibilidade no fundo de verba, serão identificados os próximos empregados de cada grupo de classificação, com nota superior a 80 e estes serão reclassificados e promovidos, até o limite de verba disponível e de acordo com os seguintes critérios:

3.7.5.1. Maior tempo sem progressão salarial por mérito.

3.7.5.2. Maior tempo sem progressão salarial por antiguidade e/ou promoção por competência.

3.7.5.3. Registro funcional com menor número.

4. DESCRIÇÃO

4.1. Unidade de Recursos Humanos

4.1.1. Gerir o Sistema da Gestão do Desempenho – SGD.

4.2. Unidade de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

4.2.1. Assegurar a confiabilidade e a atualização do cadastro de desempenho dos empregados.

4.2.2. Divulgar e explicitar o Sistema da Gestão do Desempenho.

4.2.3. Capacitar chefias formais e informais.

4.2.4. Informar e orientar os empregados.

4.2.5. Monitorar e assegurar a realização do Sistema da Gestão do Desempenho na periodicidade e etapas previstas.

4.2.6. Monitorar o processo de manutenção e revisão do Sistema da Gestão do Desempenho.

4.2.7. Disponibilizar os instrumentos de apoio para reunião inicial e avaliação do desempenho.

4.2.8. Elaborar os diferentes relatórios quantitativos e analíticos dos resultados apurados de desempenho, propondo ações e políticas de recursos humanos.

4.2.9. Processar a Progressão Salarial por Mérito dos empregados na Folha de Pagamento.

4.3. Unidade de Administração de Pessoal

4.3.1. Informar a unidade de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos a ocorrência de faltas justificadas, injustificadas e atrasos para fins de aplicação do fator de redução na nota final dos empregados avaliados.

4.3.2. Informar a unidade de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos aplicação de penalidades administrativas aos empregados nos últimos 12 (doze) meses imediatamente anteriores ao mês de progressão salarial por mérito.

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 14 / 15

4.3.3. Efetuar o pagamento decorrente da progressão salarial por mérito.

4.4. Chefia Imediata (Formal ou Informal)

4.4.1. Orientar e esclarecer dúvidas dos empregados quanto ao Sistema da Gestão do Desempenho.

4.4.2. Cumprir as etapas do Sistema da Gestão do Desempenho.

4.4.3. Estabelecer com o empregado, as ações de melhoria do desempenho para cada ciclo.

4.4.4. Propor ações preventivas e corretivas, visando à melhoria do desempenho de sua equipe.

4.4.5. Empreender esforços para viabilizar as ações do plano de desenvolvimento profissional dos seus subordinados.

4.4.6. Reforçar periodicamente o compromisso para a melhoria do desempenho, garantindo as condições necessárias.

4.4.7. Analisar, interpretar e divulgar aos subordinados os resultados das avaliações individuais, a partir dos relatórios estatísticos emitidos por Recursos Humanos.

4.4.8. Participar de ações de melhoria do Sistema da Gestão do Desempenho, analisando os instrumentos, resultados obtidos e sugerindo alterações.

4.5. Responsável pela Unidade Orgânica

4.5.1. Definir a composição das equipes, com assessoria da unidade de Recursos Humanos / unidade de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

4.5.2. Consensar as notas dos empregados do grupo funcional avaliados pelos líderes informais.

4.5.3. Efetuar as avaliações, encaminhando as informações relativas ao Sistema de Gestão do Desempenho para a unidade de Recursos Humanos / unidade de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

4.6. Avaliados


4.6.1. Participar das etapas do Sistema da Gestão do Desempenho.

4.6.2. Empreender esforços para a realização das ações sob sua responsabilidade.

4.6.3. Participar de ações para melhoria do Sistema da Gestão do Desempenho.

4.6.4. Avaliar a chefia imediata, dentro dos critérios definidos.

4.7. Equipe

	NORMA	NOR 062
	SISTEMA DA GESTÃO DO DESEMPENHO	Pág.: 15 / 15

4.7.1. Realizar reuniões para estabelecer as diretrizes de trabalho para o ciclo da gestão do desempenho.

4.7.2. Buscar sempre o consenso na definição dos resultados da avaliação.

4.7.3. Propiciar a participação efetiva de todos os integrantes da equipe de trabalho.

III. REFERÊNCIAS

1. Tabela de Cargos e Salários
2. Prontuário dos Empregados
3. Folha de Pagamento
4. NOR 003 – Registro de Frequência de Empregados
5. NOR 066 – Promoção por Competência

IV. REGISTROS APLICÁVEIS

1. Formulários da Avaliação de Desempenho:
 - a) Formulário de Avaliação pela Chefia Imediata e Plano de Melhoria do Desempenho Individual – Grupo Funcional - Mod. U-717.
 - b) Formulário de Auto – avaliação – Grupo Funcional - Mod. U-718
 - c) Formulário de Avaliação pela Chefia Imediata e Plano de Melhoria do Desempenho Individual – Grupo Liderança - Mod. U-719
 - d) Formulário de Auto – avaliação – Grupo Liderança - Mod. U-720
 - e) Formulário de Avaliação da Equipe e Plano de Melhoria do Desempenho Coletivo Mod. U-721
2. Avaliações inseridas em Sistema Informatizado
3. Relação de empregados que terão a progressão salarial por mérito.

V. HISTÓRICO DAS REVISÕES

REVISÃO			
Nº	PÁGINA	ITEM	DATA
00	Todas	-	26/07/06
01	Todas	-	20/03/08
02	Todas	-	21/10/09
03	06 e 14	2.6.1.3, 3.3.2	14/10/10
		3.3.4	18/11/10
04	Todas	-	17/11/11

VI. APROVAÇÃO

Esta revisão da Norma foi aprovada através da RD PR nº 109/11 de 17/11/2011, conforme Expediente 0754/06.