



FOLHA

01/01

REDIR N.º

EM

ASSUNTO:

VIGÊNCIA

272a

23/01/06

APROVA A NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO -
NOR 312

23/01/06

CONSIDERANDO

- a necessidade de reformular o atual processo de avaliação de desempenho no âmbito da Empresa;
- os documentos que instruem o processo nº 2076/2004.

RESOLVE:

Art.1º Aprovar a Norma de Avaliação de Desempenho – NOR 312, conforme anexo constante desta Resolução.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor nesta data, revogando-se as disposições contrárias.

Brasília, 23 de janeiro de 2006.

EUGENIO BUCCI
Presidente

PEDRO FRAZÃO DE VASCONCELOS
Diretor

JOSÉ ROBERTO BARBOSA GARCEZ
Diretor

ROBERTO GONTIJO DE AMORIM
Diretor

HENRI GEORGE KOBATA
Director

FABIO ALEXANDRE MORETTO RAS
Diretor Substituto





RADIOBRÁS

MANUAL DE PESSOAL

CÓD. 300

ASSUNTO: REGULAMENTA OS CRITÉRIOS E PROCEDIMENTOS DO
PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CÓD:
NOR - 312

APROVAÇÃO:
Resolução nº 003/06, de
23 de janeiro de 2006

NORMA DE AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO
NOR 312



F

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]



ÍNDICE

1.	FINALIDADE	03
2.	CONCEITUAÇÃO	03
3.	ATRIBUIÇÕES	04
4.	OBJETIVOS	05
5.	DIRETRIZES	05
6.	ABRANGÊNCIA	06
7.	MÓDULOS	06
8.	DEFINIÇÃO DE METAS	06
9.	COMPETÊNCIAS	07
10.	ACOMPANHAMENTO	10
11.	AValiação	11
12.	COMITÊ DE AVALIAÇÃO	12
13.	MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS	12
14.	PERIODICIDADE	13
15.	DISPOSIÇÕES GERAIS	13
16.	FORMULÁRIOS E INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO	14
17.	AValiação DE DESEMPENHO - METAS DA EQUIPE	15
17.1	NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE	19
17.2.1	AValiação DE DESEMPENHO - COMPETÊNCIAS [pelo chefe]	21
17.2.2	AValiação DE DESEMPENHO - COMPETÊNCIAS [pela equipe]	24
17.2.3	AValiação DE DESEMPENHO - COMPETÊNCIAS [pelos pares]	26
17.3	NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	28
17.4	AValiação DO PROCESSO	30



Handwritten signatures and stamps, including the number 12378-9.



1. FINALIDADE

1.1 Estabelecer os critérios e os procedimentos do programa de Avaliação de Desempenho.

2. CONCEITUAÇÃO

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Verificação formal e permanente dos resultados alcançados durante o período especificado, comparados com as metas pré-negociadas entre o avaliador e o avaliado. A avaliação deve ter como referência as diretrizes do Planejamento Estratégico, os objetivos da unidade, as atividades atribuídas ao cargo do avaliado, assim como as competências esperadas da sua função.

2.2. AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Metodologia de gestão do desempenho, que preconiza a avaliação com base nas informações cruzadas entre o profissional em foco, seu superior imediato, seus pares e seus subordinados, quando for o caso.

1. Os Diretores farão uma auto-avaliação, serão avaliados pelo Presidente da RADIOBRÁS e coletivamente pelos demais Diretores, Chefes de Departamento e por aqueles sob sua supervisão direta vinculados à respectiva Diretoria.

2. Os empregados que possuem cargo de chefia farão uma auto-avaliação, serão avaliados pelo seu superior imediato, pelos seus pares e subordinados.

3. Os empregados que não possuem cargo de chefia farão uma auto-avaliação, serão avaliados pelo seu superior imediato e por seus pares.

2.3. AVALIADOS

Serão avaliados: as equipes, cada empregado do quadro de pessoal da Empresa em exercício ou cedido, os ocupantes de função em comissão e os requisitados de outros órgãos.

2.4. AVALIADORES

Responsável pela unidade organizacional, seus pares e equipe subordinada.

2.5 EQUIPE

Conjunto de empregados que prestam contas a um mesmo superior imediato e que compartilham um mesmo objetivo.

2.6. PARES

Empregados que trabalham diretamente com o avaliado em sua equipe, estando no mesmo nível hierárquico.

2.7. COMITÊ DE AVALIAÇÃO

Instância de recurso e decisão final quando não houver consenso no processo de avaliação das metas da equipe e das competências individuais pela chefia.



Handwritten signatures and stamps, including the number 13178-9.



2.8. DESEMPENHO

Atuação do avaliado em sua unidade e na Organização, em um determinado período, traduzida em comportamentos, atividades desempenhadas, projetos apresentados e seus resultados.

2.9. META

Objetivo qualificado e quantificado, por equipe, definido em um processo de negociação em consonância com as metas organizacionais definidas pela Diretoria, levando-se em conta o Planejamento Estratégico.

2.10. COMPETÊNCIA

Conjunto de comportamentos, habilidades e talentos do avaliado que contribuem para o crescimento e o desenvolvimento pessoal, das equipes e da Organização.

2.11. PESO

Fator que determinará a importância relativa dos itens avaliados. Deverão ser utilizados números inteiros e o mínimo será 1.

3. ATRIBUIÇÕES

3.1 Cabe às Chefias:

I - negociar com a equipe as metas a serem alcançadas no ciclo de avaliação e seus respectivos pesos;

II - negociar com o avaliado os pesos para cada competência de acordo com a necessidade individual de desenvolvimento em cada competência.

III - buscar as condições necessárias à realização do trabalho e atingimento das metas.

IV - avaliar os resultados das metas da equipe e as competências do avaliado.

V - conduzir o processo avaliativo de forma transparente e objetiva, assumindo o papel de agente transformador, incentivando o desenvolvimento do avaliado e assegurando a confiabilidade das informações sobre o seu desempenho.

VI - fornecer *feedback* ao avaliado a respeito de seu desempenho e orientá-lo sobre seu potencial de desenvolvimento fundamentado no módulo de Necessidade de Desenvolvimento Individual.

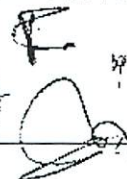
3.2 Cabe a todos os empregados:

I - negociar com seu chefe os pesos para competência de acordo com a sua necessidade de desenvolvimento;

II - negociar com seus pares em conjunto os pesos para cada competência de acordo com a sua necessidade de desenvolvimento;

III - proceder a auto-avaliação de desempenho das competências de forma transparente e objetiva;

IV - contribuir na identificação das Necessidades de Desenvolvimento Individual.



7-7203
32578-9





3.3 Cabe aos Pares:

- I - Negociar com o avaliado os pesos para cada competência de acordo com a necessidade individual de desenvolvimento.
- II - Avaliar as competências do avaliado.

3.4 Cabe às Equipes:

- I - Negociar com o chefe as metas a serem alcançadas no ciclo de avaliação e seus respectivos pesos.
- II - Avaliar as competências das chefias.
- III - Fazer a auto-avaliação das metas de equipe.

3.5 Cabe ao Comitê de Avaliação:

- I - Intervir no processo, caso não haja acordo na avaliação das metas de equipe e das competências pela chefia.
- II - Mediar a reflexão sobre as pontuações atribuídas.
- III - Na impossibilidade de se obter consenso conforme previsto no item I, definir a nota final levando-se em conta a justificativa das partes.

3.6 Cabe à DIPAD - Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração:

- I - Orientar e fornecer apoio necessário ao processo de Avaliação de Desempenho, bem como zelar pela qualidade da implementação, integridade e eficácia do processo.
- II - Promover e coordenar todas as ações do processo de Avaliação de Desempenho, assim como apurar, analisar, consolidar e divulgar os resultados obtidos.

4. OBJETIVOS

4.1. A Avaliação de Desempenho visa possibilitar o alcance dos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico da RADIOBRÁS, o desenvolvimento organizacional, incentivar e apoiar o desenvolvimento de todos os empregados fornecendo subsídios para:

- I - melhorar as relações humanas na Empresa;
- II - estimular a busca pelo autodesenvolvimento;
- III - formular programas de desenvolvimento de carreira, tais como cursos, treinamentos;
- IV - servir como instrumento de gestão da carreira do empregado, que inclui promoções, troca de atividade, respeitando as normas legais, troca de posição para um melhor desenvolvimento e aproveitamento dos empregados.

5. DIRETRIZES

5.1. A Avaliação de Desempenho tem como diretrizes:

- I - assegurar a participação dos empregados no processo de gestão participativa;
- II - exercitar o respeito nas relações interpessoais;

[Handwritten signatures and stamps]
12578-9



III - garantir a transparência e equidade do processo de gestão de recursos humanos.

6. ABRANGÊNCIA

6.1 A Avaliação de Desempenho se destinará a todos os empregados do quadro de pessoal da Empresa em exercício ou cedidos, ocupantes de função em comissão, requisitados de outros órgãos, bem como os Diretores e o Presidente da Empresa.

6.2 Os empregados cedidos serão avaliados por suas respectivas chefias, utilizando-se somente o Módulo de Competências. Sua avaliação deverá ser encaminhada à DIPAD para registro e acompanhamento.

7. MÓDULOS

7.1 O Sistema de Avaliação de Desempenho é composto pelos Módulos de Competências, Módulos de Metas da Equipe e os Módulos de Necessidades de Desenvolvimento Individual e de Equipe.

7.2. Os Módulos de Competências enfocam os comportamentos, habilidades e talentos individuais que contribuem para o atingimento dos resultados esperados e para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

7.3. O Módulo de Metas da equipe diz respeito à definição consensual das metas a serem atingidas entre avaliador e equipe, assim como seu acompanhamento e avaliação, a partir do Planejamento Estratégico.

7.4. O Módulo de Necessidades de Desenvolvimento de Equipe envolve as ações recomendadas pela chefia e suas respectivas justificativas tomando por base a avaliação das metas da equipe.

7.5. O Módulo de Necessidades de Desenvolvimento Individual envolve as ações recomendadas pela chefia e suas respectivas justificativas, baseadas na avaliação das competências.

8. DEFINIÇÃO DE METAS

8.1 Avaliadores e avaliados se reunirão para negociar inicialmente as metas da equipe com base no Planejamento Estratégico e Operacional. Deverão ser negociados também os procedimentos utilizados para a verificação e quantificação das metas. Quando necessário, um membro da DIPAD poderá participar das negociações das metas, para orientar e fornecer apoio.

8.2 Logo após o término da avaliação do ano corrente e com base no Planejamento Estratégico do ano seguinte, deverão ser definidas as metas da equipe para o próximo exercício, em um processo de negociação.

8.3 As metas serão definidas por equipe e podem ser por produto, prazo, custo, produtividade, desenvolvimento de projetos e de equipes. Devem ser negociadas, objetivas, desafiadoras, realizáveis e verificáveis.



12548-9



8.4 Devem ser incluídas no máximo 5 (cinco) metas essenciais e críticas, em um processo de negociação. O peso atribuído a cada uma das metas deve refletir sua importância relativa e a sua soma deve totalizar 10 (dez) pontos.

8.5 Os ocupantes de cargo de chefia que não possuem nenhum coordenador ou chefe sob sua supervisão compartilharão as metas com sua equipe subordinada.

8.6 Os ocupantes de cargo de chefia que possuem coordenadores de equipe ou chefe sob sua supervisão terão metas individuais.

9 COMPETÊNCIAS

9.1 - As Competências a serem avaliadas serão as seguintes:

9.1.1 – CAPACIDADE DE CONSTRUIR E TRABALHAR EM EQUIPE

Comportar-se de forma aberta e transparente em todas atividades desenvolvidas em sua unidade. Interagir com os membros da equipe e com os demais colegas de trabalho, ajudando a construir um espírito solidário e coletivo, contribuindo assim para o alcance das metas da sua área e da Organização.

9.1.2 – COMPROMISSO COM A EMPRESA

Conhecimento e comprometimento com o Planejamento Estratégico, os Princípios Éticos, a Missão, os Valores, as Diretrizes e os Objetivos da RADIOBRÁS.

9.1.3 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Atitude de respeito e cordialidade com seus colegas, superiores e subordinados. Habilidade de construir relacionamentos baseados na solidariedade e no interesse coletivo.

9.1.4 – FOCO NOS RESULTADOS

Centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado, priorizando as ações importantes em relação às urgentes, assegurando a qualidade e a pontualidade da entrega dos trabalhos.

9.1.5 – CAPACIDADE DE APRENDER, ENSINAR E INOVAR

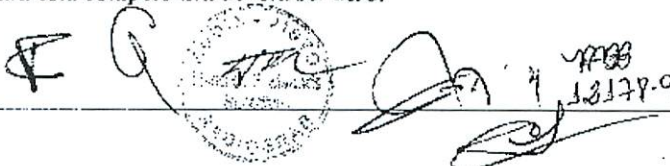
Capacidade de aprender e ensinar, assim como gosto por idéias e ações inovadoras. Habilidade de incentivar a equipe e os colegas para um processo de renovação pessoal, profissional e para concretização de novos desafios.

9.1.6 – AUTODESENVOLVIMENTO

Iniciativa para buscar conhecimento em amplitude e profundidade, bem como para conquistar a condição de participante criativo e ativo em sua área de atuação.

9.1.7 - CAPACIDADE TÉCNICA

Domínio dos métodos e das habilidades técnicas necessárias para execução das tarefas. Para os cargos de médico, o peso para esta competência deverá ser zero.

 6-44581-9



9.2 - ATRIBUIÇÃO DOS PESOS

9.2.1 - Os pesos deverão ser atribuídos consensualmente entre avaliador e avaliado, sendo diretamente proporcional ao grau de necessidade de desenvolvimento do empregado para cada competência.

10. PARÂMETROS PARA A AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

10.1 - CAPACIDADE DE CONSTRUIR E TRABALHAR EM EQUIPE

10.1.1 - Inadequado: Não se comporta de forma aberta e transparente nas atividades desenvolvidas em sua unidade. Não interage com os membros da equipe nem com os demais colegas de trabalho.

10.1.2 - Necessita melhorar: Poucas vezes comporta-se de forma aberta e transparente nas atividades desenvolvidas em sua unidade. Interage pouco com os membros da equipe e com os demais colegas de trabalho, não ajudando a construir um espírito solidário e coletivo, pouco contribuindo para o alcance das metas da sua área e da Organização.

10.1.3 De acordo com o esperado: Frequentemente comporta-se de forma aberta e transparente nas atividades desenvolvidas em sua unidade. Interage bem com os membros da equipe e com os demais colegas de trabalho, ajudando a construir um espírito solidário e coletivo, contribuindo assim para o alcance das metas da sua área e da Organização.

10.1.4 Acima da expectativa: Comporta-se sempre, de forma aberta e transparente em todas atividades desenvolvidas em sua unidade. Favorece a interação entre os membros da equipe e demais colegas de trabalho, ajudando a construir um espírito solidário e coletivo, contribuindo assim para o alcance das metas da sua área e da Organização.

10.2 - COMPROMISSO COM A EMPRESA

10.2.1 Inadequado: Desconhece o Planejamento Estratégico, os Princípios Éticos, os Valores, a Missão, as Diretrizes e os Objetivos da RADIOBRÁS.

10.2.2 Necessita melhorar: Conhece, mas não está comprometido com o Planejamento Estratégico, os Princípios Éticos, a Missão, os Valores, as Diretrizes e os Objetivos da RADIOBRÁS.

10.2.3 De acordo com o esperado: Conhece e está comprometido com o Planejamento Estratégico, os Princípios Éticos, a Missão, os Valores, as Diretrizes e os Objetivos da RADIOBRÁS.

10.2.4 Acima da expectativa: Possui vasto conhecimento e está muito comprometido com o Planejamento Estratégico, os Princípios Éticos, a Missão, os Valores, as Diretrizes e os Objetivos da RADIOBRÁS, ajudando a divulgá-los.

10.3 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

10.3.1 Inadequado: Não respeita e é descortês com seus colegas, superiores e subordinados. Não tem interesse em construir relacionamentos baseados na solidariedade e no interesse coletivo.



1788
12378-9



10.3.2 Necessita melhorar: Adota uma postura indiferente na relação com seus colegas, superiores e subordinados. Não tem habilidade para construir relacionamentos baseados na solidariedade e no interesse coletivo.

10.3.3 De acordo com o esperado: Respeita e é cordial com seus colegas, superiores e subordinados. Tem habilidade para construir relacionamentos baseados na solidariedade e no interesse coletivo.

10.3.4 Acima da expectativa: É sempre respeitoso e cordial e promove tais atitudes entre seus colegas, superiores e subordinados. Agindo voluntariamente como mediador em situações de conflito.

10.4 – FOCO NOS RESULTADOS

10.4.1 Inadequado: Não centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado. Não assegura a qualidade e a pontualidade da entrega dos trabalhos de sua área.

10.4.2 Necessita melhorar: Centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado e apesar de identificar as ações urgentes em relação às importantes, não assegura a qualidade e pontualidade da entrega dos trabalhos de sua área.

10.4.3 De acordo com o esperado: Centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado, priorizando as ações importantes em relação às urgentes. Assegura a qualidade e a pontualidade das entregas dos trabalhos.

10.4.4 Acima da expectativa: Centra seus esforços na execução dos trabalhos que lhe é confiado, priorizando as ações importantes em relação às urgentes. Assegura a qualidade excepcional dos trabalhos e os entrega antes do prazo estipulado.

10.5 – CAPACIDADE DE APRENDER, ENSINAR E INOVAR

10.5.1 Inadequado: Não tem interesse em aprender ou ensinar, assim como não gosta de idéias e ações inovadoras. Desestimula sua equipe e colegas nos processos de renovação pessoal e profissional e na concretização de novos desafios.

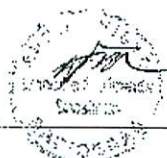
10.5.2 Necessita melhorar: Possui capacidade de aprender, mas não se adapta às idéias e ações inovadoras. Não possui habilidade em incentivar a equipe e os colegas para um processo de renovação pessoal, profissional e nem para concretização de novos desafios.

10.5.3 De acordo com o esperado: Tem capacidade de aprender e ensinar, assim como gosto por idéias e ações inovadoras. Possui habilidade de incentivar a equipe e os colegas para um processo de renovação pessoal, profissional e para concretização de novos desafios.

10.5.4 Acima da expectativa: Possui alta capacidade de aprender e ensinar, assim como gosto por idéias e ações inovadoras. Tem grande habilidade em incentivar a equipe e os colegas para um processo de renovação pessoal e profissional e para concretização de novos desafios. Atua como multiplicador dos conhecimentos adquiridos.

10.6 - AUTODESENVOLVIMENTO

F Q



Q

1703
12178-9

23



10.6.1 Inadequado: Não busca o conhecimento. Não se interessa pelo seu autodesenvolvimento, adota uma postura de acomodação em sua área de atuação.

10.6.2 Precisa melhorar: Interessa-se pelo autodesenvolvimento mas não tem iniciativa para buscar conhecimento em amplitude e profundidade, assim como para conquistar a condição de participante criativo e ativo em sua área de atuação.

10.6.3 De acordo com o esperado: Tem iniciativa própria para buscar conhecimento em amplitude e profundidade, bem como para conquistar a condição de participante criativo e ativo em sua área de atuação.

10.6.4 Acima da expectativa: Sempre busca conhecimento em amplitude e profundidade, independente da iniciativa da empresa, conquistando assim a condição de participante criativo e ativo em sua área de atuação.

10.7 - CAPACIDADE TÉCNICA

10.7.1 Inadequado: Não domina os métodos nem possui as habilidades técnicas necessárias para a execução das tarefas.

10.7.2 Precisa melhorar: Domina parcialmente os métodos e possui algumas habilidades técnicas necessárias para execução das tarefas.

10.7.3 De acordo com a expectativa: Domina os métodos e possui as habilidades técnicas necessárias para execução das tarefas.

10.7.4 Acima da Expectativa: Além de possuir amplo domínio dos métodos e habilidades técnicas necessárias para execução das tarefas, passa estes conhecimentos para os demais empregados.

11. ACOMPANHAMENTO

11.1 Os avaliadores deverão acompanhar, trimestralmente, juntamente com seus avaliados e com a DIPAD o desenvolvimento de cada meta definida, e tomar as decisões necessárias à garantia da realização ou redefinição das metas.

11.2 A eventual retificação das metas da equipe deverá ser justificada e submetida à aprovação da Diretoria da área antes de ser encaminhada à DIPAD.

11.3 No caso das metas definidas para o Diretor da área, a eventual redefinição deverá ser justificada e aprovada pelo Presidente da RADIOBRÁS por intermédio da DIPAD.

12. AVALIAÇÃO

O processo de Avaliação de Desempenho da RADIOBRÁS será realizado de acordo com as seguintes etapas:

12.1 Avaliação das metas de equipe:

I - Auto-avaliação - Tomando por base as metas da equipe e os resultados alcançados, os avaliados deverão fazer uma auto-avaliação para posterior reunião com o avaliador.

F

Q



12/178.9

12/178.9

Handwritten signature



II - Avaliação da Chefia - O avaliador deverá analisar os resultados alcançados em cada uma das metas. O objetivo dessa análise será estabelecer a pontuação que melhor represente o desempenho da equipe no período considerado.

III - Avaliação por consenso - A partir dessas avaliações, o avaliador e o avaliado deverão buscar a pontuação por consenso que melhor represente o período considerado.

IV - Avaliação Final - Se houver acordo entre o avaliado e o avaliador, a pontuação da avaliação final será a mesma da avaliação por consenso multiplicado pelo peso. Caso contrário, a pontuação será atribuída pelo Comitê de Avaliação.

12.2 - Avaliação das Competências Individuais pela chefia:

I - Auto-avaliação - Tomando por base as competências individuais e os resultados alcançados, os avaliados deverão fazer uma auto-avaliação para posterior reunião com o avaliador.

II - Avaliação pela Chefia - O avaliador deverá analisar os resultados alcançados pelo empregado em cada uma das competências. O objetivo dessa análise será estabelecer a pontuação que melhor represente o desempenho do empregado no período considerado.

III - Avaliação por consenso - A partir dessas avaliações, o avaliador e o avaliado deverão buscar a pontuação que melhor represente o período considerado.

IV - Avaliação Final - Se houver acordo entre o avaliado e o avaliador, a pontuação da avaliação final será a mesma da avaliação por consenso multiplicado pelo peso. Caso contrário, a pontuação será atribuída pelo Comitê de Avaliação.

12.3 - Avaliação das competências individuais do chefe (ou coordenador) pela equipe subordinada:

I - Avaliação da equipe - A equipe deverá analisar os resultados alcançados em cada uma das competências. O objetivo dessa análise será estabelecer a pontuação que melhor represente o desempenho do empregado no período considerado.

II - Avaliação Final - Será a média das notas dadas individualmente por cada membro da equipe.

12.4 - Avaliação das competências individuais pelos pares:

I - Avaliação dos pares - O pares deverão analisar os resultados alcançados em cada uma das competências. O objetivo dessa análise será estabelecer a pontuação que melhor represente o desempenho do empregado no período considerado.

II - Avaliação Final - Será a média das notas dadas individualmente por cada par.

13. COMITÊ DE AVALIAÇÃO

13.1 Quando não ocorrer o consenso para a avaliação final, a Avaliação de Desempenho será encaminhada ao Comitê de Avaliação que buscará um consenso entre o avaliado e o avaliador. Caso não haja acordo, o Comitê definirá a pontuação a ser adotada.

F

Q



29

12.178-9

27

Handwritten signature and initials



13.2 O Comitê de Avaliação será composto por três pessoas: o primeiro será do mesmo nível hierárquico do avaliado, o segundo do avaliador e o terceiro ocupante com nível hierárquico superior ao avaliador, todos indicados pelo Diretor da Área.

13.3 O Comitê de Avaliação contará com o apoio operacional e conceitual da DIPAD que não terá direito a voto.

14. - MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

14.1 Os resultados obtidos serão comparados aos parâmetros estabelecidos, observados os padrões de desempenho acordados nos módulos de metas e no de competências, chegando-se à avaliação final dos resultados alcançados pelo avaliado.

14.2 As Avaliações das Metas e das Competências deverão observar os seguintes parâmetros:

- INADEQUADO – de 0 a 4,0;
- NECESSITA MELHORAR – de 4,1 a 6,5;
- DE ACORDO COM A EXPECTATIVA – de 6,6 a 9,0;
- ACIMA DA EXPECTATIVA – de 9,1 a 10,0.

14.3 A pontuação final será calculada da seguinte forma:

14.3.1 Para empregados com cargo de chefia:

ETAPA I

1) Somar a Pontuação Individual Final definida por consenso entre chefe e empregado no Módulo de Competências (Cc) à Pontuação obtida na avaliação das Competências pelos pares (Cp) e à pontuação obtida na avaliação das Competências realizada pela equipe (Ce).

2) Dividir por 3.

3) Multiplicar por 4.

$$\left[\frac{(Cc + Cp + Ce)}{3} \right] 4$$

ETAPA II

Multiplicar a pontuação obtida pela equipe no Módulo de Metas de Equipe por 6.

$$(M) 6$$

RESULTADO FINAL PARA AS CHEFIAS

Somar os resultados das etapas I e II

$$RFe = \left[\frac{(Cc + Cp + Ce)}{3} \right] 4 + (M) 6$$

14.3.2 Fórmula para os empregados sem cargos de chefia:

ETAPA I

F

G



Handwritten signature

Handwritten: 12/32-9

Handwritten signature



- 1) Somar a Pontuação Individual Final definida por consenso entre chefia e empregado no Módulo de Competências (Cc) à Pontuação obtida na avaliação das Competências pelos pares (Cp).
- 2) Dividir por 2.
- 3) Multiplicar por 4.

$$\left(\frac{(Cc + Cp)}{2} \right) 4$$

ETAPA II

Multiplicar a pontuação obtida pela equipe no Módulo de Metas de Equipe por 6.

$$(M) 6$$

RESULTADO FINAL PARA OS EMPREGADOS SEM CARGOS DE CHEFIA

Somar os resultados das etapas I, II.

$$RFe = \left(\frac{(Cc + Cp)}{2} \right) 4 + (M) 6$$

- 14.4 - Ao estabelecer as notas para os avaliados, os avaliadores deverão observar que não mais do que 20% dos avaliados poderão estar sob os parâmetros "Acima de expectativa" e "Abaixo da expectativa".

15. PERIODICIDADE

15.1 O ciclo da AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO será anual.

15.2 A negociação das metas para o exercício seguinte deverá ser realizada logo após o estabelecimento do Planejamento Estratégico.

15.3 A avaliação das metas deverá ser realizada em janeiro do ano subsequente e será concluída junto com a avaliação das competências.

15.4 No caso de afastamento, somente poderá ser avaliado o empregado que durante o ciclo de avaliação esteve presente por um período mínimo de 90 dias.

15.5 Em casos de transferências ou mudanças de atividade, o empregado deverá ser avaliado pela nova chefia desde que tenha estado sob a nova subordinação por períodos igual ou superior a 90 dias. Caso contrário, deverá ser avaliado pela chefia anterior.

15.6 No caso de admissão de empregado durante o processo de avaliação, o empregado só poderá ser avaliado após período igual ou superior a 90 dias.

16. DISPOSIÇÕES GERAIS

16.1 Quando for realizada a Avaliação de Desempenho, os participantes deverão avaliar o sistema por intermédio do Módulo de AVALIAÇÃO DO PROCESSO, com o objetivo de subsidiar eventuais ajustes para avaliação do ano seguinte.

R Q



Ass
12.173-9

B

Ass
12.173-9



16.2 Caso haja negligência na realização da Avaliação de Desempenho por parte do avaliado e/ou avaliador, caberá à DIPAD decidir sobre os procedimentos a serem adotados.

16.3 Os casos omissos nesta regulamentação serão resolvidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração - DIPAD.

16.4 As instruções de preenchimento e os formulários de cada etapa estarão disponíveis em meio eletrônico.

17. FORMULÁRIOS E INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

17.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - METAS DA EQUIPE

17.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

17.3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - COMPETÊNCIAS [pelo chefe]

17.3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - COMPETÊNCIAS [pela equipe]

17.3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - COMPETÊNCIAS [pelos pares]

17.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

17.5 AVALIAÇÃO DO PROCESSO

F Q



13

7798
13178-9

14

15

16



17. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - METAS DA EQUIPE

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

1. FINALIDADE

Registrar as metas acordadas para a equipe e os resultados alcançados.

2. CÓDIGO - 312/04

3. EMISSOR

As metas serão definidas pela equipe juntamente com o avaliador o qual fará o registro dos resultados alcançados.

4. INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

I - IDENTIFICAÇÃO

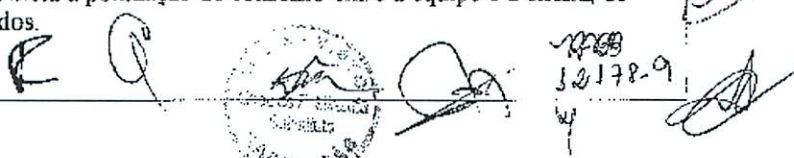
- **UNIDADE** - Indicar o nome e a sigla da unidade organizacional, onde se encontram lotados os integrantes da equipe.
- **AVALIADOR** - Indicar o nome do chefe imediato da equipe.
- **CARGO / FUNÇÃO** - Indicar o cargo ou a função do chefe imediato da equipe.
- **EMPREGADO** - Indicar o nome do empregado que faz parte da equipe.
- **MATRÍCULA** - Indicar o número da matrícula do empregado da equipe.
- **CARGO / FUNÇÃO** - Indicar o cargo ou a função do empregado da equipe.
- **ASSINATURA** - Espaço no qual deverá constar a assinatura do integrante da equipe.

II - METAS

- **META** - Definir a meta a ser alcançada pela equipe, bem como a forma de acompanhamento, aferição e os critérios de avaliação.
Deverão ser definidas no máximo 5 metas.
- **PESO** - Definir o peso da meta. A soma dos pesos atribuídos às metas deverá totalizar 10 pontos.
- **DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS E MODO DE VERIFICAÇÃO DAS METAS** - Especificar os resultados obtidos em relação à meta programada e a forma de verificação dos resultados.

III - AVALIAÇÃO

- **EQUIP./PONTUAÇÃO** - Registrar para cada meta, de acordo com os parâmetros definidos, o resultado da auto-avaliação feita pela equipe.
- **AVALIADOR/PONTUAÇÃO** - Registrar para cada meta a pontuação indicada pelo avaliador, de acordo com os parâmetros definidos.
- **CONS.** - Registrar para cada meta a pontuação de consenso entre a equipe e a chefia, de acordo com os parâmetros definidos.


32178-9



- **CONS./PxP** - Registrar o resultado da multiplicação entre a pontuação do consenso e o peso atribuído a cada meta.
- **FINAL** - Registrar para cada meta a pontuação final do módulo. Se ocorrer o consenso, deverá ser repetida a pontuação da coluna anterior. Caso não haja consenso, a pontuação deverá ser definida pelo Comitê de Avaliação.
- **RESULTADO** - Somatório da coluna de Avaliação Final, dividido por 10.

IV - VALIDAÇÃO

- **NOME DO AVALIADOR** - Indicar o nome do avaliador.
- **DATA** - Indicar o dia/mês/ano da Avaliação de Desempenho.
- **ASSINATURA** - Assinatura do avaliador.

5. DISTRIBUIÇÃO DAS VIAS

1ª via para o avaliado

2ª via para o avaliador

3ª via para a DIPAD

FG



[Handwritten signature]

1788
12578-9

4

[Handwritten signature]



RADIOBRÁS

Empresa Unificada de Comunicación S. A.

NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - NOR 312

FOLIA:

17/32



RADIOBRÁS

Empresa Brasileira de Comunicação S.A.

AValiação de desempenho - metas da equipe

PERÍODO

De a

UNDADESIGLA

AVALLADOR

ΤΑΧΥΘΕΤΕ ΤΗΝ ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΑΝ

[illegible]

6-8478 ✓
Bath



RADIOBRÁS
Empresa Brasileira de Comunicação S.A.

NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - NOR 312

FOLHA:

18/32

ESTABELECIMENTO E AVALIAÇÃO DE METAS DA EQUIPE

- 1) Estabeleça, de comum acordo com seu chefe imediato, as metas de sua equipe, levando em consideração as responsabilidades da área, os objetivos estratégicos, as diretrizes da Empresa e os objetivos específicos para o período e modo de verificação destas metas.
- 2) Deverão ser definidas até 5 metas por equipe e atribuídos peso para cada uma que totalizem no final 10 pontos.

PARÂMETROS

INADEQUADO (0 - 4)

NECESSITA MELHORAR (4,1 - 6,5)

DE ACORDO COM A EXPECTATIVA (6,6 - 9)

ACIMA DA EXPECTATIVA (9,1 - 10)

Nº	META	PESO (P)	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS E MODO DE VERIFICAÇÃO DESTES	AVALIAÇÃO			
				EQUIPE	AVALIADOR	CONSENSO	FINAL
				Pontuação	Pontuação	Pontuação	Peso X Pontuação
01							
02							
03							
04							
05							
RESULTADO = SOMATÓRIO DOS VALORES DA COLUNA AVALIAÇÃO FINAL, DIVIDIDO POR 10							

AVALIADOR

DATA

ASSINATURA

COD: 312/84





**18. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - MÓDULO DE NECESSIDADES DE
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE.**

1. FINALIDADE

Registrar os aspectos a serem desenvolvidos, as ações recomendadas, as prioridades e os comentários da equipe e as do avaliador.

2. CÓDIGO - 312/05

3. EMITENTE

Será emitido pelo avaliador juntamente com a equipe.

4. INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

I - PREENCHIMENTO

- **ASPECTOS A DESENVOLVER / MELHORAR** - Registrar e justificar os aspectos a desenvolver e/ou a melhorar, identificados por consenso entre o avaliador e a equipe.
- **AÇÕES RECOMENDADAS** - Citar os meios que serão utilizados para melhorar e desenvolver os aspectos descritos.
- **PRIORIDADES** - Escolher dentre os aspectos a desenvolver/melhorar aqueles que serão prioridade.

II - VALIDAÇÃO

- **EQUIPE** - Indicar o nome dos integrantes da equipe.
- **DATA** - Indicar o dia/mês/ano da Avaliação de Desempenho.
- **ASSINATURAS** - Assinatura dos integrantes da equipe.
- **NOME DO AVALIADOR** - Indicar o nome do avaliador.
- **DATA** - Indicar o dia/mês/ano da Avaliação de Desempenho.
- **ASSINATURA** - Assinatura do avaliador.

5. DISTRIBUIÇÃO DAS VIAS

- 1ª via para o avaliado
- 2ª via para o avaliador
- 3ª via para a DIPAD

12378-9



RADIOBRÁS
Empresa Brasileira de Comunicação S.A.

NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - NOR 312

FOLHA:

20/32

NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

ASPECTOS A DESENVOLVER / MELHORAR

AÇÕES RECOMENDADAS

EQUIPE

DATA / /

ASSINATURA

AVALLADOR

DATA / /

ASSINATURA

COD: 312/05





**20. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – MÓDULO DE COMPETÊNCIAS DO
EMPREGADO PELO CHEFE**

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

1. FINALIDADE

Registrar a avaliação das competências individuais do avaliado (subordinado).

2. CÓDIGO – 312/02

3. EMITENTE

Será emitido pelo avaliador (chefia imediata) juntamente com o avaliado.

4. INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

I – AVALIAÇÃO

- **PESO** – Definir o peso de cada competência. O somatório dos pesos atribuídos às competências deverá totalizar 10 pontos.
- **AVALIADO/PONTUAÇÃO** – Registrar para cada competência, de acordo com os parâmetros definidos, o resultado da auto-avaliação feita pelo avaliado.
- **AVALIADOR/PONTUAÇÃO** – Registrar para cada competência a pontuação indicada pelo avaliador, de acordo com os parâmetros definidos.
- **CONSENSO** – Registrar para cada competência a pontuação de consenso entre o avaliado e o avaliador, de acordo com os parâmetros definidos.
- **CONSENSO/PxP** – Registrar o resultado da multiplicação entre o a pontuação do consenso e o peso atribuído a cada competência.
- **FINAL** – Registrar para cada competência a pontuação final do módulo. Se ocorrer o consenso, deverá ser repetida a pontuação da coluna anterior. Caso não haja consenso, a pontuação deverá ser definida pelo Comitê de Avaliação.
- **RESULTADO** – Somatório da coluna de Avaliação Final, dividido por 10.

II – VALIDAÇÃO

- **NOME DO AVALIADO** – Indicar o nome do avaliado.
- **DATA** – Indicar o dia/mês/ano da Avaliação de Desempenho.
- **ASSINATURA** – Assinatura do avaliado.
- **NOME DO AVALIADOR** – Indicar o nome do avaliador.
- **DATA** – Indicar o dia/mês/ano da Avaliação de Desempenho.
- **ASSINATURA** – Assinatura do avaliador.

RQ



Handwritten signature

Handwritten signature and number 12378-9

Handwritten signature



5. DISTRIBUIÇÃO DAS VIAS

1ª via para o avaliado

2ª via para o avaliador

3ª via para a DIPAD



F

[Handwritten signature]

7/8/88

52178-9

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]



RADIOBRÁS
Empresa Brasileira de Comunicação S.A.

NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - NOR 312

POLHA:
23/32

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - MÓDULO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS (Pelo Chefe)									
PARAMETROS				AVALIAÇÃO					
INADEQUADO (0 - 4)	NECESSITA MELHORAR (4,1 - 6,5)	DE ACORDO COM A EXPECTATIVA (6,6 - 9)	ACIMA DA EXPECTATIVA (9,1 - 10)		AVALIADO	AVALIADOR	CONSL.		FINAL
				PESO (P)	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO	PsN	
COMPETÊNCIAS 1 - Capacidade de Construir e Trabalhar em Equipe Comportar-se de forma aberta e transparente em todas atividades desenvolvidas em sua unidade. Interagir com os membros da equipe e com os demais colegas de trabalho, ajudando a construir um espírito solidário e coletivo, contribuindo assim, para o alcance das metas da sua área e da Organização. 2 - Compromisso com a Empresa Conhecimento e comprometimento com o Planejamento Estratégico, os Princípios Éticos, a Missão, os Valores, as Diretrizes e os Objetivos da RADIOBRÁS. 3 - Relacionamento Interpessoal Atitude de respeito e cordialidade com seus colegas, superiores e subordinados. Habilidade de construir relacionamentos baseados na solidariedade e no interesse coletivo. 4 - Foco nos resultados Centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado, priorizando as ações importantes em relação às urgentes, assegurando a qualidade e a pontualidade da entrega dos trabalhos. 5 - Capacidade de Aprender, Ensinar e Inovar Capacidade de aprender e ensinar, assim como gosto por idéias e ações inovadoras. Habilidade de incentivar a equipe e os colegas para um processo de renovação pessoal, profissional e concretizar os novos desafios. 6 - Autodesenvolvimento Iniciativa para buscar conhecimento em amplitude e profundidade, bem como para conquistar a condição de participante criativo e ativo em sua área de atuação. 7 - Capacidade Técnica Domínio dos métodos e das habilidades técnicas necessárias para a execução das tarefas.									
RESULTADO = Soma dos valores da coluna Avaliação Final, dividido por 10									
NOME DO AVALIADO				NOME DO AVALIADOR					
DATA ASSINATURA				DATA ASSINATURA					
/ /				/ /					

CDL 312/02





RADIOBRÁS
Empresa Brasileira de
Comunicação S. A.

NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - NOR 312

FOLHA:

24/32

20. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – MÓDULO DE COMPETÊNCIAS DO CHEFE PELA EQUIPE

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

1. FINALIDADE

Registrar a avaliação das competências individuais do chefe pela equipe subordinada.

2. CÓDIGO – 312/03

3. EMITENTE

Será emitido pela equipe.

4. INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

I – AVALIAÇÃO

- **PESO** – Definir o peso de cada competência. O somatório dos pesos atribuídos às competências deverá totalizar 10 pontos.
- **AVALIADOR/PONTUAÇÃO** – Registrar para cada competência a pontuação indicada pelo avaliador, de acordo com os parâmetros definidos.
- **FINAL** – Registrar para cada competência a pontuação final do módulo.
- **RESULTADO** – Somatório da coluna de Avaliação Final, dividido por 10.

II – VALIDAÇÃO

- **NOME DO AVALIADO** - Indicar o nome do avaliado.
- **DATA** - Indicar o dia/mês/ano da Avaliação de Desempenho.
- **ASSINATURA** - Assinatura do avaliado.
- **NOME DO AVALIADOR** – Indicar um representante da equipe.
- **DATA** - Indicar o dia/mês/ano da Avaliação de Desempenho.
- **ASSINATURA** – do representante da equipe.

5. DISTRIBUIÇÃO DAS VIAS

1ª via para o avaliado

2ª via para o avaliador

3ª via para a DIPAD

F Q



Handwritten signature

Handwritten text: 12/78-9

Handwritten signature

Handwritten signature



RADIOBRÁS
Empreiteira de Comunicação S.A.

NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - NOR 312

FOLHA

25/32

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - MÓDULO DE COMPETÊNCIAS (EQUIPE)

	PARÂMETROS				AVALIAÇÃO	
	INADEQUADO (0 - 4)	NECESSITA MELHORAR (4,1 - 6,5)	DE ACORDO COM A EXPECTATIVA (6,6 - 9)	ACIMA DA EXPECTATIVA (9,1 - 10)	NOTA	FINAL
COMPETÊNCIAS						
	1 - Capacidade de Construir e Trabalhar em Equipe - Comportar-se de forma aberta e transparente em todas as atividades desenvolvidas em sua unidade. Interagir com os membros da equipe e com os demais colegas de trabalho ajudando a construir um espírito solidário e coletivo, contribuindo assim para o alcance das metas da sua área e da Organização.					
	2 - Compromisso com a Empresa - Conhecimento e comprometimento com o Planejamento Estratégico, os Princípios Éticos, a Missão, os Valores, as Diretrizes e os Objetivos da RADIOBRÁS.					
	3 - Relacionamento Interpessoal - Atitude de respeito e cordialidade com seus colegas, superiores e subordinados. Habilidade de construir relacionamentos baseados no espírito de solidariedade e no interesse coletivo.					
	4 - Foco nos resultados - Centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado, priorizando as ações importantes em relação às urgentes, assegurando a qualidade e a pontualidade da entrega dos trabalhos.					
	5 - Capacidade de Aprender, Ensinar e Inovar - Capacidade de aprender e ensinar, assim como gosto por ideias e ações inovadoras. Habilidade de incentivar a equipe e os colegas para um processo de renovação pessoal, profissional e para concretização de novos desafios.					
	6 - Autodesenvolvimento - Iniciativa para buscar conhecimento em amplitude e profundidade, bem como para conquistar a condição de participante criativo e ativo em sua área de atuação.					
	7 - Capacidade Técnica - Domínio dos métodos e das habilidades técnicas necessárias para a execução das tarefas.					

RESULTADO = Soma dos valores da coluna Avaliação Final, dividido por 10

NOME DO AVALIADO

NOME DO AVALIADOR

DATA ASSINATURA

DATA ASSINATURA

COD. 312/03

6-87121
0000



21. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – MÓDULO DE COMPETÊNCIAS [PARES]

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

1. FINALIDADE

Registrar a avaliação das competências do avaliado (membro da equipe).

2. CÓDIGO – 312/01

3. EMISSOR

Será emitido pelos pares.

4. INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

I – AVALIAÇÃO

- **PESO** – Definir o peso de cada competência. O somatório dos pesos atribuídos às competências deverá totalizar 10 pontos.
- **PARES/PONTUAÇÃO** – Registrar para cada competência a pontuação indicada pelos pares, de acordo com os parâmetros definidos.
- **FINAL** – Registrar o resultado da multiplicação entre a pontuação indicada pelos pares e o peso atribuído a cada competência.
- **RESULTADO** – Somatório da coluna de Avaliação Final, dividido por 10.

II – VALIDAÇÃO

- **NOME DO AVALIADO** - Indicar o nome do avaliado.
- **DATA** - Indicar o dia/mês/ano da Avaliação de Desempenho.
- **ASSINATURA** - Assinatura do avaliado.
- **NOME DO AVALIADOR** – Indicar o nome de um representante da equipe.
- **DATA** - Indicar o dia/mês/ano da Avaliação de Desempenho.
- **ASSINATURA** - Assinatura do representante da equipe.

5. DISTRIBUIÇÃO DAS VIAS

1ª via para o avaliado

2ª via para o avaliador

3ª via para a DIPAD



RADIOBRÁS
Empresa Brasileira de Comunicação S.A.

NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - NOR 312

FOLHA:

27/32

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - MÓDULO DE COMPETÊNCIAS (PARES)

COMPETÊNCIAS	PARÂMETROS				AVALIAÇÃO	
	INADEQUADO (0-4)	NECESSITA MELHORAR (4,1-6,5)	DE ACORDO COM A EXPECTATIVA (6,6-9)	ACIMA DA EXPECTATIVA (9,1-10)	NOTA	
					PARES	FINAL
1 - Capacidade de Construir e Trabalhar em Equipe - Comportar-se de forma aberta e transparente em todas as atividades desenvolvidas em sua unidade. Interagir com os membros da equipe e com os demais colegas de trabalho ajudando a construir um espírito solidário e coletivo, contribuindo assim para o alcance das metas da sua área e da Organização.						
2 - Compromisso com a Empresa - Conhecimento e comprometimento com o Planejamento Estratégico, os Princípios Éticos, a Missão, os Valores, as Diretrizes e os Objetivos da RADIOBRÁS.						
3 - Relacionamento Interpessoal - Atitude de respeito e cordialidade com seus colegas, superiores e subordinados. Habilidade de construir relacionamentos baseados no espírito de solidariedade e no interesse coletivo.						
4 - Foco nos resultados - Centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado, priorizando as ações importantes em relação às urgentes, assegurando a qualidade e pontualidade da entrega dos resultados.						
5 - Capacidade de Aprender, Ensinar e Inovar - Capacidade de aprender e ensinar, assim como gosto por idéias e ações inovadoras. Habilidade de incentivar a equipe e os colegas para o processo de renovação pessoal, profissional e para concretização de novos desafios.						
6 - Autodesenvolvimento - Iniciativa para buscar conhecimento em amplitude e profundidade, bem como para conquistar a condição de participante criativo e ativo em sua área de atuação.						
7 - Capacidade Técnica - Domínio dos métodos e das habilidades técnicas necessárias para a execução das tarefas.						

RESULTADO = Soma dos valores da coluna Avaliação Final, dividido por 10

NOME DO AVALIADO

NOME DO AVALIADOR

DATA ASSINATURA

DATA ASSINATURA

CÓDIGO - 312/01



22. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – MÓDULO DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

1. FINALIDADE

Registrar os aspectos a serem desenvolvidos e as ações recomendadas.

2. CÓDIGO - 312/06

3. EMITENTE

Será emitido pelo avaliador juntamente com o avaliado.

4. INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

I – PREENCHIMENTO

- **ASPECTOS A DESENVOLVER / MELHORAR** – Registrar e justificar os aspectos a desenvolver e/ou a melhorar, identificados por consenso entre o avaliador relacionado-os em ordem de prioridade.
- **AÇÕES RECOMENDADAS** – Citar os meios que serão utilizados para melhorar e desenvolver os aspectos descritos.

II - VALIDAÇÃO

- **NOME DO AVALIADO** - Indicar o nome do avaliado.
- **DATA** - Indicar o dia/mês/ano da Avaliação de Desempenho.
- **ASSINATURA** - Assinatura do avaliado.
- **NOME DO AVALIADOR** - Indicar o nome do avaliador.
- **DATA** - Indicar o dia/mês/ano da Avaliação de Desempenho.
- **ASSINATURA** - Assinatura do avaliador.

5. DISTRIBUIÇÃO DAS VIAS

1ª via para o avaliado

2ª via para o avaliador

3ª via para a DIPAD



F

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
178-9

[Handwritten signature]



RADIOBRÁS
Empresa Brasileira de Comunicação S.A.

NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - NOR 312

FOLHA:

29/32

NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

ASPECTOS A DESENVOLVER / MELHORAR

AÇÕES RECOMENDADAS

AVALIADO

DATA

ASSINATURA

31/2/06

AVALIADOR

DATA

ASSINATURA

614520
0044



23. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – AVALIAÇÃO DO PROCESSO

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

1. FINALIDADE

Avaliar o processo de Avaliação de Desempenho.

2. CÓDIGO – 312/07

3. EMITENTE

Será emitido por todos os que se submeterem ao processo de Avaliação de Desempenho.

4. INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

I - IDENTIFICAÇÃO

- **NOME** – Indicar o nome do emitente.
- **MATRÍCULA** – Indicar o número da matrícula do emitente.
- **DATA** - Indicar o dia/mês/ano da Avaliação.
- **ASSINATURA** - Assinatura do emitente.

5. DISTRIBUIÇÃO DE VIAS

Via única – A ser encaminhada à DIPAD.



F

[Handwritten signature]

12178-9
1406

[Handwritten signature]



RADIOBRÁS
Empresa Brasileira de Comunicação S.A.

NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - NOR
312

FOLHA:

31/32



RADIOBRÁS
Empresa Brasileira de
Comunicação S.A.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
AVALIAÇÃO DO PROCESSO

Período

De a

Empregado:

Matrícula:

Assinale com um "X" o número na escala que corresponde à avaliação do item. A escala é crescente sendo que o nº 1 representa a pior avaliação e o nº 8, a melhor.

QUANTO A NORMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

1) - Clareza das informações:

As informações estão desconexas, complicadas e não objetivas. Não houve entendimento da maioria do texto.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧

Todas as informações foram compreendidas de uma forma rápida, fácil e objetiva.

2) - Instruções sobre o preenchimento dos formulários:

As instruções estão complicadas, de difícil entendimento e incompletas. Está gerando dúvidas e ambigüidades.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧

Todas as instruções estão simples, objetivas e foram entendidas claramente.

QUANTO AO PROCESSO:

3) - Pertinência dos fatores:

Os fatores não representam o objetivo proposto da avaliação. Não demonstram a realidade, nem atendem às necessidades da Empresa.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧

Os fatores correspondem exatamente ao propósito da avaliação. Demonstram a realidade e atendem às necessidades da Empresa.

4) - Clareza das definições dos parâmetros para pontuação (inadequado, necessita melhorar, de acordo com a expectativa e acima de expectativa):

As definições dos parâmetros não estão claras levando ao não entendimento dos fatores avaliados.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧

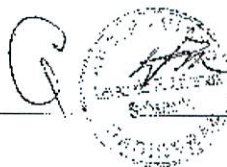
As definições dos parâmetros são claras, completas, sem margem a dúvidas, levando ao pleno entendimento fatores avaliados.

5) - Periodicidade da avaliação:

A periodicidade da avaliação é inadequada quanto a viabilidade do alcance das metas. Intervalo de tempo previsto (3 meses) para o acompanhamento é inadequado.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧

A periodicidade da avaliação é adequada quanto a viabilidade do alcance das metas. O acompanhamento se dá no tempo necessário para possíveis reformulações de metas e mudanças comportamentais.



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
12.178-9

[Handwritten signature]

6) – Atuação do comitê de Avaliação:

O Comitê de Avaliação não está estruturado de forma eficiente. Não garante a imparcialidade e justiça da mesma maneira às partes interessadas.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧

É a melhor forma para resolver conflitos que possam surgir. É eficiente e rápido. Sua estrutura garante a equidade de justiça às partes interessadas.

7) – Forma de definição das metas:

A forma de definição das metas é burocrática, ineficiente e não democrática. Não garante a participação igual da equipe no processo de negociação.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧

É rápido e eficaz. Não deixa dúvidas quanto as metas. Todos os membros da equipe podem participar na elaboração e acompanhamento das metas

8) – Processo de renegociação das metas:

O processo de renegociação de metas é burocrático, ineficiente e não democrático. Não demonstra a participação igual da equipe no processo de renegociação.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧

É rápido e eficaz. Não deixa dúvidas quanto a necessidade de renegociação de metas. Todos os membros da equipe podem participar no processo. A renegociação aprovada pelo diretor da área garante os objetivos do Planejamento Estratégico.

09) – Auto-Avaliação é:

Desnecessária, inoportuna e gera conflitos internos.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧

Necessária, oportuna e gera
transparência e justiça.

Sugestões e comentários:

Local/Date: _____, _____ de _____ de 200_____

Assinatura

COD: 312/07



12178-9