

**ASSUNTO:**

AVALIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL

**COD:**

NOR 312

**APROVAÇÃO:**

Deliberação COADM Nº  
029/2011, de 04/08/2011

**NORMA DE  
AVALIAÇÃO DE  
DESENVOLVIMENTO  
FUNCIONAL  
- NOR 312**

**ÍNDICE**

1	FINALIDADE .....	02
2	CONCEITUAÇÃO .....	02
3	DIRETRIZES .....	03
4	OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	03
5	COMPETÊNCIAS .....	04
6	ABRANGÊNCIA .....	05
7	COMPETÊNCIAS .....	05
8	METODOLOGIA .....	07
9	MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS .....	08
10	PRAZOS .....	09
11	REVISÃO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO .....	10
12	VIGÊNCIA .....	10
13	FORMULÁRIOS .....	10

## **1. FINALIDADE**

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

## **2. CONCEITUAÇÃO**

### **2.1 ATIVIDADE**

Agregado de deveres, tarefas e responsabilidade que requerem os serviços de um indivíduo.

### **2.2 DESEMPENHO**

Comportamentos que o avaliado manifesta no trabalho e pelas suas consequências, em termos de realizações e resultados.

### **2.3 AVALIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL**

Processo contínuo de apreciação sistemática do desempenho do empregado no emprego que ocupa, em decorrência de fatores, parâmetros e metas pré-estabelecidas, visando mensurar o desenvolvimento das competências adquiridas e direcionadas para a consecução dos objetivos organizacionais.

### **2.4 AVALIADO**

Empregado do quadro de pessoal permanente da empresa, excetuando aquele que estiver no período de experiência de 90 dias.

### **2.5 AVALIADOR – EMPREGADO RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO**

Empregado formalmente constituído, conforme definido no anexo I.

### **2.6 CARGO**

Conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas ao empregado.

### **2.7 COMPETÊNCIAS**

Combinação de saberes, conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes do avaliado, expressas pelo desempenho profissional, que agregam valor às pessoas, às equipes e à empresa.

### **2.8 COMITÊ DE AVALIAÇÃO**

Instância de revisão quando não houver consenso no processo de avaliação das competências individuais pela chefia.

## 2.9 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

Instrumento específico utilizado pelo avaliador, para registrar a avaliação dos empregados não ocupantes de função.

## 2.10 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO GERENCIAL

Instrumento específico utilizado pelo avaliador, para registrar a avaliação dos empregados ocupantes de função.

## 2.11 FORMULÁRIO DE NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO

Contém os aspectos a desenvolver e as ações recomendadas.

## 3. DIRETRIZES

### 3.1 A Avaliação de Desenvolvimento Funcional tem como diretrizes:

- I – assegurar a participação do empregado no desenvolvimento de Gestão de Pessoas;
- II – exercitar o respeito nas relações interpessoais;
- III – garantir a transparência e equidade do processo de Gestão de Pessoas;
- IV – garantir aperfeiçoamento pessoal.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 A Avaliação de Desenvolvimento Funcional é um processo sistemático de aferição individual do empregado e tem por objetivos:

- I – Oferecer ao empregado a oportunidade de conhecer os aspectos objetivos de sua atuação, seus pontos fortes e fracos, e identificar claramente aqueles que merecem aprimoramento específico;
- II – Criar espaços sistemáticos de aferição do desenvolvimento individual e da relação em grupo, com vistas ao planejamento do crescimento profissional e interpessoal dos empregados;
- III – Possibilitar a reflexão na hierarquia entre chefias e colaboradores, aprimorando os métodos de gestão;
- IV – Incentivar o desenvolvimento das potencialidades e aspirações de crescimento profissional;
- V – Desenvolver a relação de cooperação, no intuito de identificar problemas e compor soluções uniformes; aprimorar rotinas de trabalho e aumentar a produtividade do grupo;

VI – Reforçar a identificação das necessidades de treinamento, desenvolvimento e reciclagem.

## **5. COMPETÊNCIAS**

5.1 Compete ao Diretor Presidente constituir o Comitê de Avaliação dos pedidos de revisão do resultado da Avaliação.

5.2 Compete ao Comitê de Avaliação:

I – receber os pedidos de revisão, protocolados nos prazos estabelecidos neste Regulamento;

II – emitir parecer;

III – dar conhecimento das conclusões à Gerência de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, e ao empregado.

5.3 Compete à Gerência de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas:

I – promover e coordenar o processo de Avaliação de Desenvolvimento Funcional;

II – zelar pela qualidade, transparência e eficácia do processo de Avaliação;

III – apurar, analisar, consolidar e divulgar os resultados do processo de Avaliação de Desenvolvimento Funcional;

IV – atender as recomendações do Comitê de Avaliação.

5.4 Compete ao Avaliador:

I – prover as condições necessárias à realização do processo de Avaliação de Desenvolvimento Funcional;

II – conduzir o processo avaliativo de forma transparente e objetiva;

III – avaliar as competências do avaliado, a partir dos princípios, diretrizes e condições estabelecidas nesta Norma;

IV – dar conhecimento ao avaliado a respeito de seu desempenho no processo da avaliação.

5.4.1 É impedido de atuar como avaliador, o cônjuge, companheiro ou parente e afins até o terceiro grau, do avaliado.

5.4.2 Nas hipóteses do item 5.4.1, a Avaliação de Desenvolvimento Funcional será realizada pelo avaliador imediatamente superior.

5.4.3 O avaliador que incorrer em impedimento deve comunicar o fato à seu superior imediato, abstendo-se de atuar.

5.4.4 A omissão do dever de comunicar o impedimento constitui falta grave, para efeitos disciplinares, nos termos do previsto em normativo próprio.

5.4.5 Nos casos de transferências ou movimentações do empregado, com ou sem mudança de domicílio, a Avaliação Individual será realizada pelo novo avaliador desde que o empregado esteja sob sua subordinação por período igual ou superior a 90 dias. Caso contrário, deverá ser avaliado pelo avaliador anterior.

## **6. ABRANGÊNCIA**

6.1 A Avaliação de Desenvolvimento Funcional se destinará a todos os empregados, do quadro permanente de pessoal da Empresa em exercício.

6.2 Os empregados cedidos ou requisitados para trabalhar em outros órgãos serão avaliados por suas chefias nos órgãos ou entidades cessionárias, a quem deverão ser encaminhados formulários de avaliação e as respectivas orientações pela Gerência de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.

## **7. COMPETÊNCIAS**

As Competências a serem avaliadas serão as seguintes:

### **7.1 Competências Individuais:**

#### **A – COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO E A EMPRESA**

1. Demonstra compromisso e responsabilidade com o trabalho, de acordo com qualidade e produtividade estabelecidos;
2. É capaz de gerenciar o tempo, priorizar as tarefas e realizá-las nos prazos estabelecidos;
3. Busca sempre a utilização racional dos recursos técnicos e materiais, com base na economicidade e na preservação do meio ambiente;
4. Possui visão global da empresa, dos seus serviços, atividades e área de atuação;
5. Demonstra abertura para o novo, gerando um ambiente favorável para mudanças e novas ideias;
6. Demonstra interesse em contribuir efetivamente, para obtenção de resultados e o cumprimento dos objetivos institucionais da empresa.

**B – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**

7. Conhece e aplica os métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das suas atividades;
8. Preocupado com seu desenvolvimento profissional, mantém-se atualizado por iniciativa própria ou aproveitando as oportunidades oferecidas pela empresa;
9. Demonstra clareza e objetividade na emissão e recepção de informações, possibilitando uma perfeita comunicação;
10. Executa corretamente as atividades pelas quais é responsável, demonstrando percepção do impacto de seu trabalho sobre demais atividades da empresa, principalmente para a melhoria dos processos finalísticos;
11. Demonstra iniciativa e criatividade, encontrando ou propondo alternativas para solução de problemas relativos às suas atividades;
12. Compartilha informações com os colegas de modo que as suas atividades não fiquem prejudicadas e condicionadas à sua presença.

**C- COMPETÊNCIAS SOCIAIS**

13. Realiza suas atividades considerando o impacto sobre o meio ambiente, a sociedade e a empresa;
14. Procede com respeito e cordialidade em relação às pessoas independente das diferenças sociais, raciais e opções pessoais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo;
15. Demonstra capacidade de trabalhar em equipe, sabe ouvir e respeitar opiniões contrárias, buscando uma relação cooperativa e flexível.

**7.2. Competências Gerenciais**

1. Possui capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis, cumprindo-as com eficácia;
2. Possui o conhecimento técnico necessário ao desenvolvimento das atividades, demonstrando domínio dos processos e rotinas de trabalho;
3. Demonstra capacidade de compartilhar as informações com clareza e objetividade, sabe ouvir e comunicar-se verbalmente e formalmente;
4. Possui visão global da empresa dos seus serviços, atividades e área de atuação;

5. Demonstra abertura para o novo, gerando um ambiente favorável para mudanças e novas ideias;
6. Busca o envolvimento e o comprometimento da equipe na obtenção dos resultados;
7. Informa a sua equipe os resultados obtidos por eles, a tempo de poderem corrigir seu próprio trabalho;
8. Preocupado com seu desenvolvimento profissional, mantém-se atualizado por iniciativa própria ou aproveitando as oportunidades oferecidas pela empresa e incentiva o aperfeiçoamento da sua equipe;
9. Possui capacidade de enfrentar e resolver situações de conflitos com equilíbrio e segurança, identificando as causas e buscando meios para a solução;
10. Proceda com respeito e cordialidade em relação as pessoas independente das diferenças sociais, raciais e opções pessoais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.

## **8. METODOLOGIA**

8.1 O Ciclo da Avaliação de Desenvolvimento Funcional será semestral.

8.2 Etapas da Avaliação.

8.2.1 O Processo de Avaliação de Desenvolvimento Funcional é composto pelas seguintes Etapas:

- I – O avaliador analisará as competências individuais ou gerenciais do avaliado. O objetivo dessa análise será encontrar a pontuação entre 0 (zero) e 4 (quatro) que melhor represente o desempenho do avaliado no período considerado, em cada competência;
- II – Em reunião de avaliação, avaliador e avaliado discutirão o resultado e confirmarão a pontuação dada;
- III – Caso deseje o avaliador poderá solicitar que o avaliado proceda a auto avaliação, para em seguida realizar a reunião de avaliação;
- IV – O avaliador imediato deverá analisar as necessidades de treinamento e desenvolvimento do avaliado e registrá-las no FORMULÁRIO DE NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO com as ações a serem implementadas. O objetivo dessa análise será detectar as necessidades para o desenvolvimento contínuo do empregado no período considerado;

V – Avaliador e Avaliado assinam o FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL;

VI – O avaliador registra e envia o resultado na intranet;

VII – Envia a Gerência de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas o formulário com ambas as assinaturas.

## 9. MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

9.1.1 Os pontos de 0 a 4 atribuídos nos Formulários de Competências Individuais e Competências Gerenciais obedecerão os seguintes parâmetros:

- NÃO ATENDE - 0
- ATENDE PLENAMENTE - 4

9.1.2. A pontuação máxima possível é de 60 pontos, para os empregados não ocupantes de função e de 40 pontos, para os empregados ocupantes de função (chefia ou assessoria).

9.1.3. Os pontos alcançados serão classificados conforme tabelas a seguir:

Tabela de Pontuação Individual					
Pontos	%	Classificação	Pontos	%	Classificação
60	100,00	Otimo	29	48,33	Insuficiente
59	98,33		28	46,67	
58	96,67		27	45,00	
57	95,00		26	43,33	
56	93,33		25	41,67	
55	91,67		24	40,00	
54	90,00		23	38,33	
53	88,33		Bom	22	
52	86,67	21		35,00	
51	85,00	20		33,33	
50	83,33	19		31,67	
49	81,67	18		30,00	
48	80,00	17		28,33	
47	78,33	16		26,67	
46	76,67	15		25,00	
45	75,00	Regular	14	23,33	
44	73,33		13	21,67	
43	71,67		12	20,00	
42	70,00		11	18,33	
41	68,33	Regular	9	15,00	
40	66,67		8	13,33	

39	65,00		7	11,67	
38	63,33		6	10,00	
37	61,67		5	8,33	
36	60,00		4	6,67	
35	58,33		3	5,00	
34	56,67		2	3,33	
33	55,00		1	1,67	
32	53,33				
31	51,67		0	-	
30	50,00				

**Tabela de Pontuação Gerencial  
Empregados Ocupantes de Função**

Pontos	%	Classificação	Pontos	%	Classificação
40	100,00	Ótimo	19	47,50	Insuficiente
39	97,50		18	45,00	
38	95,00		17	42,50	
37	92,50		16	40,00	
36	90,00		15	37,50	
35	87,50	Bom	14	35,00	
34	85,00		13	32,50	
33	82,50		12	30,00	
32	80,00		11	27,50	
31	77,50		10	25,00	
30	75,00		9	22,50	
29	72,50	Regular	8	20,00	
28	70,00		7	17,50	
27	67,50		6	15,00	
26	65,00		5	12,50	
25	62,50		4	10,00	
24	60,00		3	7,50	
23	57,50		2	5,00	
22	55,00		1	2,50	
21	52,50		0	0,00	
20	50,00				

## 10. PRAZOS

10.1 A Avaliação de Desenvolvimento Funcional será realizada duas vezes ao ano, em março e setembro.

10.2 O prazo para o encaminhamento das avaliações constará nas orientações expedidas no ato da abertura do processo de Avaliação de Desempenho.

10.3 No caso do empregado estar afastado durante a avaliação, este será avaliado quando de seu retorno a empresa, desde que o afastamento não seja superior a 90 dias, nos últimos 12 (doze), exceto nos casos de licenças em razão de acidente de trabalho, doença profissional, ou licença maternidade, onde será considerado, o desempenho do empregado no período imediatamente anterior ao afastamento.

## **11. REVISÃO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO**

11.1 O pedido de revisão do resultado final da avaliação deverá ser protocolado pelo empregado perante o Comitê de Avaliação, no prazo de 05 horas após o resultado final da avaliação informado pelo avaliador na reunião de avaliação.

11.2 O Comitê de Avaliação apreciará os pedidos de revisão em até 05 dias úteis, à contar dos protocolos respectivos.

11.3 Da conclusão do Comitê de Avaliação sobre o pedido de revisão, não cabe recurso.

## **12. VIGÊNCIA**

12.1 Esta norma entrará em vigor a partir da data de sua aprovação pelo Conselho de Administração.

## **13. FORMULÁRIOS**

13.1 AVALIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL- COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.

13.2 AVALIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL- COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

13.3 NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

13.4 FORMULÁRIO DE RECURSO

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2011**

Secretaria Executiva - Gerência Executiva de Administração - Gerência de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

**IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO**

Nome:

MAT

Cargo Efetivo:

Data de Admissão:

Lotação:

**IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR**

Nome:

MAT

Cargo Efetivo:

**INSTRUÇÕES**

1. Leia atentamente cada uma das competências, analise cada uma delas;
2. Marque um "X" no número correspondente na escala de 0 a 4, de acordo com o que mais traduza o desempenho do empregado;
3. Marque 0 caso a competência não seja atendida e 4 caso ela seja plenamente atendida

Período Avaliativo: 31/08/2010 a 31/08/2011

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**
**A – COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO E A EMPRESA (0) (1) (2) (3) (4)**

1. Demonstra compromisso e responsabilidade com o trabalho, de acordo com qualidade e produtividade estabelecidos;	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
2. É capaz de gerenciar o tempo, priorizar as tarefas e realizá-las no prazos estabelecidos	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
3. Busca sempre a utilização racional dos recursos técnicos e materiais, com base na economicidade e na preservação do meio ambiente;	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
4. Possui visão global da empresa dos seus serviços, atividades e área de atuação;	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
5. Demonstra abertura para o novo, gerando um ambiente favorável para mudanças e novas ideias;	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
6. Demonstra interesse em contribuir efetivamente, para obtenção de resultados e o cumprimento dos objetivos institucionais da empresa.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )

**B – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (0) (1) (2) (3) (4)**

7. Conhece e aplica os métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das suas atividades;	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
8. Preocupado com seu desenvolvimento profissional, mantém-se atualizado por iniciativa própria ou aproveitando as oportunidades oferecidas pela empresa;	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
9. Demonstra clareza e objetividade na emissão e recepção de informações, possibilitando uma perfeita comunicação;	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
10. Executa corretamente as atividades pelas quais é responsável, demonstrando percepção do impacto de seu trabalho sobre demais atividades da empresa, principalmente para a melhoria dos processos finalísticos;	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
11. Demonstra iniciativa e criatividade, encontrando ou propondo alternativas para solução de problemas relativos as suas atividades;	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
12. Compartilha informações com os colegas de modo que as suas atividades não fiquem prejudicadas e condicionadas à sua presença.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )

**C- COMPETÊNCIAS SOCIAIS (0) (1) (2) (3) (4)**

13. Realiza suas atividades considerando o impacto sobre o meio ambiente, a sociedade e a empresa;	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
14. Proceder com respeito e cordialidade em relação as pessoas independente das diferenças sociais, raciais e opções pessoais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo;	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
15. Demonstra capacidade de trabalhar em equipe, sabe ouvir e respeitar opiniões contrárias, buscando uma relação cooperativa e flexível.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )

**TOTAL DE PONTOS**
**PERCENTUAL ALCANÇADO**
**ASSINATURAS:**
**AVALIADO:**
**AVALIADOR:**



### COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (Para Preenchimento da Chefia)		AÇÕES RECOMENDADAS
ASPECTOS A DESENVOLVER/MELHORAR		

Obs: (Para preenchimento do Avaliado)

Nome do Avaliado	Nº Matrícula:	Nome do Avaliador	Nº Matrícula:
Data / /	Assinatura:	Data / /	Assinatura:

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2011**

Secretaria Executiva - Gerência Executiva de Administração - Gerência de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

**IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO**

Nome:

MAT

Cargo Efetivo:

Data de Admissão:

Lotação:

**IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR**

Nome:

MAT

Cargo Efetivo:

**INSTRUÇÕES**

1. Leia atentamente cada uma das competências, analise cada uma delas;
2. Marque um "X" no número correspondente na escala de 0 a 4, de acordo com o que mais traduza o desempenho do empregado;
3. Marque 0 caso a competência não seja atendida e 4 caso ela seja plenamente atendida.

**Período Avaliativo: 31/08/2010 a 31/08/2011**

<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b>	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
1. Possui capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis, cumprindo-as com eficácia;	( )	( )	( )	( )	( )
2. Possui o conhecimento técnico necessário ao desenvolvimento das atividades, demonstrando domínio dos processos e rotinas de trabalho;	( )	( )	( )	( )	( )
3. Demonstra capacidade de compartilhar as informações com clareza e objetividade, sabe ouvir e comunicar-se verbalmente e formalmente;	( )	( )	( )	( )	( )
4. Possui visão global da empresa dos seus serviços, atividades e área de atuação;	( )	( )	( )	( )	( )
5. Demonstra abertura para o novo, gerando um ambiente favorável para mudanças e novas ideias;	( )	( )	( )	( )	( )
6. Busca o envolvimento e o comprometimento da equipe na obtenção dos resultados;	( )	( )	( )	( )	( )
7. Informa a sua equipe os resultados obtidos por eles, a tempo de poderem corrigir seu próprio trabalho;	( )	( )	( )	( )	( )
8. Preocupado com seu desenvolvimento profissional, mantém-se atualizado por iniciativa própria ou aproveitando as oportunidades oferecidas pela empresa e incentiva o aperfeiçoamento da sua equipe;	( )	( )	( )	( )	( )
9. Possui capacidade de enfrentar e resolver situações de conflitos com equilíbrio e segurança, identificando as causas e buscando meios para a solução;	( )	( )	( )	( )	( )
10. Proceder com respeito e cordialidade em relação as pessoas independente das diferenças sociais, raciais e opções pessoais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	( )	( )	( )	( )	( )

**TOTAL DE PONTOS**
**PERCENTUAL ALCANÇADO**
**ASSINATURAS**

AVALIADO:

AVALIADOR:

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (Para Preenchimento da Chefia)	
ASPECTOS A DESENVOLVER/MELHORAR	AÇÕES RECOMENDADAS
Obs: (Para preenchimento do Avaliado)	

  

Nome do Avaliado	Nome do Avaliador	Nº Matricula:	Nº Matricula:
Data / /	Data / /	Assinatura:	Assinatura:



FORMULÁRIO DE RECURSO - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

NOME DO EMPREGADO	MATRÍCULA	DATA DE NASCIMENTO	NOTA CHEFE	NOTA AUTOAVALIAÇÃO	NOTA FINAL
Justificativa:					

Data do Recurso:     /     /

Assinatura:

**ANEXO I – QUADRO AVALIADOR – AVALIADO**

AVALIADOR	AVALIADO
<b>PRESIDÊNCIA</b>	
Presidente	Secretárias, Chefe de Gabinete, Assessor de Relações Institucionais, Assessor de Relações Internacionais, Chefe das Assessorias do Gabinete, Superintendente de Rede, Superintendente de Comunicação e Mídias, Chefe da Comunicação Social, Gerentes Executivos Regionais SP, RJ, MA, RS, AM, CO, MG, NE,
Chefe das Assessorias do Gabinete	Assessores do Gabinete
Chefe da Comunicação Social	Assessores, Coordenadores.
Chefe da Unidade de Marketing	Coordenador
Chefe da Auditoria Interna	Secretária, Assessor, Auditores, Coordenador
Chefe da Ouvidoria	Equipe da Ouvidoria
Gerentes Executivos Regionais	Gerentes Regionais
Gerentes Regionais	Coordenadores Regionais
Coordenadores Regionais	Equipes Regionais
<b>SUPERINTENDÊNCIA DE REDE</b>	
Superintendente de Rede	Assessores, Gerente Executivo de Rede Pública, Gerente Executivo de Expansão e TV Digital, Gerente Executivo do Canal Público Internacional
Gerente Executivo de Rede Pública	Gerentes da SURED
Gerente Executivo de Expansão e TV Digital	Gerentes da SURED
Gerente Executivo do Canal Público Internacional	Gerentes da SURED
Gerentes da SURED	Coordenadores da SURED
Coordenadores da SURED	Equipes SURED
<b>SUPERINTENDENTE DE COMUNICAÇÃO MULTIMÍDIA</b>	
Superintendente	Gerentes Executivos, Assessores, Secretária
Gerente Executivo	Gerentes
Gerentes	Coordenadores
Coordenadores	Equipes

<b>SUPERINTENDENTE DE RÁDIO</b>	
Superintendente	Gerentes Executivos, Assessores, Secretária
Gerente Executivo	Gerentes
Gerentes	Coordenadores
Coordenadores	Equipes
<b>SECRETARIA EXECUTIVA</b>	
Secretário Executivo	Gerentes Executivos, Chefe da Secretaria, Assessores, Secretária
Gerente Executivo	Gerentes
Gerentes	Coordenadores
Coordenadores	Equipes
<b>DIRETORIA GERAL</b>	
Diretor Geral	Secretária, Assessores, Superintendente de Rádio, Superintendente de Programação de TV, Gerente Executivo de Programas e Parcerias Institucionais, Gerente Executivo de Música
Superintendente de Rádio	Assessores, Gerentes de Rádio
Gerentes de Rádio	Coordenadores das Gerências de Rádio
Coordenadores das Gerências de Rádio	Equipes
Superintendente de Programação de TV	Assessor de Pesquisa, Gerentes
Gerentes	Coordenadores
Coordenadores	Equipes
Gerente Executivo de Programas e Parcerias Institucionais	Gerentes e Coordenador
Gerentes e Coordenadores	Equipes
Gerente Executivo de Música	Coordenador de Música
Coordenador de Música	Equipes
<b>DIRETORIA DE JORNALISMO</b>	
Diretora de Jornalismo	Assessores, Secretária, Gerentes Executivos de Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo, Gerente Administrativo, Gerente de Programas Jornalísticos, Gerente de Projetos Especiais, Gerente da Agência Brasil, Gerente de Radiojornalismo, Coordenador de Radiojornalismo
Gerente Executivo de Jornalismo de Brasília	Gerente de Redação da TV Brasil-Brasília Gerente de Produção e Pauta, Equipe de Cinegrafia.

Gerente de Redação da TV Brasil	Coordenador Técnico de TV, Coordenador Chefe de Telejornais, Coordenador de edição de telejornais, Equipe de edição de telejornais, Coordenador de Reportagem, Equipe de Reportagem
Coordenador Técnico de TV	Equipe Técnica
Gerente de Produção Pauta	Coordenador de Produção, Equipe de produção
Coordenador de Edição de Imagens	Equipe de Edição de Imagens
Gerente Administrativo	Coordenador de Administrativo, Equipe Administrativa
Gerente de Programas Jornalísticos de Brasília	Coordenador de Programas Jornalísticos Equipe de edição de texto
Coordenador de Programas Jornalísticos	Equipe de Produção dos Programas
Gerente da Agência Brasil	Editores Chefes Brasília, Coordenação de Reportagem da Agência Brasília, Coordenador de Fotografia
Editores Chefe	Equipe de edição de texto
Coordenadores de Reportagem da Agência de Brasília	Equipe de reportagem, Coordenador de Central de Pauta
Coordenador de Rede	Equipe da Central de Pauta
Chefe da Agência RJ	Equipe da Agência RJ
Chefe da Agência SP	Equipe da Agência SP
Coordenador de Fotografia	Equipe de Fotografia
Coordenador de Radiojornalismo	Equipe de Radiojornalismo
Gerente Executivo de Jornalismo RJ	Gerente de Redação RJ, Gerente de Programas Jornalísticos RJ
Gerente de Redação RJ	Equipes de editores, repórteres, produtores e cinegrafia RJ
Gerente de Programas Jornalísticos RJ	Equipe de editores e produtores dos programas do RJ
Chefe de Redação de SP	Equipes de editores, repórteres, produtores, editores de imagens e cinegrafistas de SP
<b>DIRETORIA DE PRODUÇÃO</b>	
Diretor de Produção	Secretária, Assessores, Gerentes Executivos, Coordenador
Gerente Executivo de Produção	Gerente de Produção
Gerente de Produção	Coordenador de Produção
Coordenador de Produção	Equipes
<b>DIRETORIA JURÍDICA</b>	
Diretor Jurídico	Secretária, Assessores, Gerente Executivo, Coordenador Administrativo

Gerentes	Coordenadores
Coordenadores	Equipes
<b>DIRETORIA DE SUPORTE</b>	
Diretor de Suporte	Secretária, Assessores, Gerente Executivo, Coordenador
Gerente Executivo	Gerentes
Gerentes	Coordenadores
Coordenadores	Equipes
<b>DIRETORIA DE SERVIÇOS</b>	
Diretor	Gerentes Executivos, Assessores e Equipe administrativa.
Gerente Executivo de TV Digital	Toda a equipe
Coordenação de Gestão de Contratos de Receita	Equipe de Contratos de Receita
Gerente de Monitoramento e Análise de Mídia	Coordenador de Mídia Impressa e equipe Coordenador de Mídia Eletrônica e equipe
Gerente de Criação	Coordenador de Identidade Visual e equipe Coordenador de Videografismo e equipe Coordenador de WEB e equipe
Gerente de Novas Mídias - substituta	Equipe da coordenação Conteúdo Multimídia (coordenadora está gerente substituta) Coordenador de Conteúdos Inovadores Coordenador de Interatividade e equipe
Gerente de Publicidade	Coordenador de Publicidade Legal e equipe Coordenador Comercial e equipe
Gerente de Rádio	Coordenador de Programas e equipe Coordenador de Produção e equipe Coordenador de Reportagem e equipe
Gerente Executiva de Produção	Coordenador de Projetos Especiais e equipe Coordenador de Redação e equipe Coordenador de Pauta e equipe