PORTARIA Nº 85, de 30 de julho de 2021.

Dispõe sobre o detalhamento da metodologia de gestão de desempenho por competências junto ao quadro funcional do Conselho Federal de Química.

O Presidente do Conselho Federal de Química, no uso de suas atribuições legais e regimentais, conferidas pelos artigos 8º e 11 da Lei n. 2.800, de 18 de junho de 1956;

Considerando a necessidade de dar continuidade à implantação sequencial das políticas de gestão de pessoas, de forma a complementar as políticas já implantadas;

Considerando a necessidade de promover a melhoria contínua das competências do quadro funcional e a consequente qualidade dos serviços desempenhados;

Considerando o Objetivo Estratégico, "Implementar políticas de valorização para manter o capital humano", contemplado no Planejamento Estratégico 2018 - 2028;

Considerando a Diretriz Estratégica de obter, desenvolver, valorizar e reter o capital humano;

Considerando a Portaria Controladoria Geral da União n° 57, de 4 de janeiro de 2019, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade;

Considerando que o desempenho institucional está condicionado às pessoas que nela atuam.

Resolve:

Art. 1º Detalhar o programa de Gestão de Desempenho por Competências do CFQ, dispostos por anexos a esta Portaria.

Parágrafo 1º: Para o primeiro ciclo de avaliação de desempenho será considerado o rol de competências apresentado no ANEXO I.

Parágrafo 2º: O método de mapeamento de competências e de avaliação de desempenho por competências contemplam os ANEXOS II e III desta Portaria, respectivamente.

Parágrafo 3º: Para o primeiro ciclo de avaliação de desempenho será adotada a modalidade 180º graus. conforme metodologia detalhada no ANEXO III.

Parágrafo 4º: Em razão do programa contemplar a avaliação de desempenho por competências, o fator de ponderação de resultados (FPr) não será aplicado no primeiro ciclo de avaliação.

Parágrafo 5º: A aferição das competências será suportada por sistema informatizado de HCM (Human Capital Management) contratado pelo CFQ.

Art. 2º Em razão da necessidade de aprendizado contínuo, trata-se de trabalho em constante evolução, logo, em todos os ciclos de avaliação de desempenho o documento e seus anexos poderão sofrer atualizações e aperfeiçoamentos.

Art. 3º Os casos omissos serão resolvidos pelo Presidente do Conselho Federal de Química.

Art. 4º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Dê-se ciência e cumpra-se.

Brasília, 30 de julho de 2021.

JOSÉ DE RIBAMAR OLIVEIRA FILHO
Presidente

ANEXO I: GLOSSÁRIO DE COMPETÊNCIAS versus CONHECIMENTO / HABILIDADE / ATITUDE

- Conhecimento (Saber); Habilidade (Saber Fazer); e Atitude (Querer Fazer) -

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA		
		CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
CAPACIDADE ANALÍTICA (Soft Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Demonstra capacidade analítica apurada, observando detalhes e formulando posicionamentos construtivos de modo a trazer melhorias para o processo de trabalho.	✓ Raciocínio cauteloso e dedutivo; ✓ Técnicas de análise de dados; ✓ Técnicas de condução de análise; ✓ Noções de desenvolvimento de solução.	✓ Capacidade de síntese; ✓ Analisar criticamente situações e processos de trabalho; ✓ Aprender continuamente; ✓ Pensar criticamente.	✓ Agir com iniciativa; ✓ Assertividade; ✓ Motivação.
COMPROMETIMENTO (Soft Skill) ***TIPO: ORGANIZACIONAL***	Realiza suas obrigações e deveres com presteza e seriedade, no tempo determinado, respondendo pelas próprias ações, pressupondo que as mesmas se apoiam em razões/motivos fundamentados.	✓ Planejamento estratégico; ✓ Comportamento organizacional; ✓ Procedimentos operacionais.	✓ Aprender continuamente; ✓ Cumprimento de metas; ✓ Interação com demais processos. ✓ Autoresponsabilidade.	✓ Agir com iniciativa; ✓ Motivação; ✓ Disponibilidade; ✓ Entusiasmo; ✓ Resistencia a frustração.
COMUNICAÇÃO (Soft Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Expressa ideias e argumentos de forma lógica e com objetividade, por escrito e oralmente.	✓ Regras gramaticais; ✓ Regras de ortografia; ✓ Técnicas de oratória; ✓ Canais de comunicação; ✓ Linguagem corporal.	✓ Utilizar o tom de voz adequado; ✓ Apresentar idéias de maneira lógica e coerente; ✓ Capacidade de comunicação; ✓ Capacidade de síntese; ✓ Mensagens não verbais; ✓ Atentar ao perfil do receptor da mensagem; ✓ Falar em público.	✓ Assertividade; ✓ Sabe ouvir; ✓ Concentrar-se no que é dito; ✓ Controle emocional.
DINAMISMO (Soft Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Mantêm no ambiente de trabalho energia que estimula, movimenta e/ou anima a si próprio e aos outros.	✓ Técnicas de motivação; ✓ Comportamento organizacional; ✓ Técnicas de resolução de problemas; ✓ Técnicas de planejamento e controle.	✓ Aprender continuamente; ✓ Motivação da equipe da equipe; ✓ Comunicação; ✓ Multifuncionalidade; ✓ Interação com as demais áreas; ✓ Organização; ✓ Coordenação de grupo; ✓ Prontidão; ✓ Presteza.	✓ Criatividade; ✓ Agir com iniciativa; ✓ Adaptabilidade; ✓ Motivação; ✓ Entusiasmo; ✓ Disponibilidade; ✓ Resistência a frustração.
EMPATIA (Soft Skill)	Reconhece e respeita sentimentos e características profissionais da equipe de trabalho.	✓ Técnicas de resolução de conflitos; ✓ Técnicas de autoconhecimento; ✓ Técnicas de resolução de problemas;	✓ Pensar criticamente; ✓ Administrar conflitos; ✓ Administrar sentimentos; ✓ Equilíbrio emocional; ✓ Relacionamento interpessoal;	✓ Adaptabilidade; ✓ Motivação; ✓ Empatia; ✓ Postura profissional.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA		
		CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
TIPO: INDIVIDUAL		✓ Técnicas de negociação.	✓ Autoresponsabilidade.	
LIDERANÇA (Soft Skill) ***TIPO: GERENCIAL***	Influencia e conduz equipe de trabalho fazendo com que suas ideias e orientações sejam espontaneamente aceitas.	✓ Comportamento Organizacional; ✓ Liderança empreendedora; ✓ Gerenciamento e liderança de pessoas, processos e resultados; ✓ Como desenvolver pessoas e líderes; ✓ Desafios e oportunidades da liderança; ✓ Técnicas de feedback; ✓ Poder e autoridade; ✓ Técnicas de condução de reuniões; ✓ Técnicas de administração de conflitos; ✓ Formação de equipes – estágios e estratégias; ✓ Técnicas de resolução de problemas.	✓ Dar e receber feedback; ✓ Conduzir reuniões e processos de trabalho; ✓ Resolver problemas; ✓ Administrar conflitos; ✓ Negociar; ✓ Formar e conduzir equipes; ✓ Comunicação.	✓ Postura profissional e ética; ✓ Equilíbrio emocional; ✓ Poder de influência; ✓ Empatia; ✓ Cooperação; ✓ Colaboração; ✓ Comprometimento; ✓ Proatividade; ✓ Empreendedorismo;
ORGANIZAÇÃO (Soft Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Sistematiza e programa o trabalho, agindo ordenadamente, visando atingir os objetivos propostos com economia de tempo e de recursos.	✓ Fundamentos de logística; ✓ Técnicas de gestão do tempo; ✓ Modelos clássicos de gestão.	✓ Cumprimento de prazos e metas; ✓ Dividir e sequenciar procedimentos; ✓ Priorizar as atividades.	✓ Motivação; ✓ Comprometimento; ✓ Visão sistêmica; ✓ Agir com iniciativa.
CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO (Soft Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Realiza levantamentos e análises das situações organizacionais com o propósito definir objetivos e metas que contribuam para a missão e visão institucional e realizar o controle e acompanhamento das ações previamente estabelecidas.	✓ Desafios e oportunidades da área de atuação; ✓ Métodos e técnicas de análise de cenários; ✓ Gestão do tempo; ✓ Técnicas e ferramentas de acompanhamento do desempenho; ✓ Técnicas de delimitação de prazos; ✓ Fundamentos de Administração Estratégica; ✓ Planejamento estratégico.	✓ Pensar criticamente; ✓ Cumprimento de prazos e metas; ✓ Delimitação prazos; ✓ Designação tarefas; ✓ Interação com outras áreas; ✓ Dividir e sequenciar procedimentos.	✓ Foco em resultados; ✓ Adaptabilidade; ✓ Comprometimento; ✓ Assertividade; ✓ Visão sistêmica.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (Soft Skill) ***TIPO: ORGANIZACIONAL***	Trata as pessoas com gentileza, independentemente do nível hierárquico, profissional ou social, influenciando construtivamente e demonstrando compreensão, tolerância e respeito à individualidade.	✓ Técnicas de autocontrole; ✓ Conhecimento das relações internas; ✓ Técnicas de autoconhecimento; ✓ Normas comportamentais.	✓ Administrar conflitos; ✓ Cordialidade; ✓ Comunicação; ✓ Autocontrole; ✓ Automotivação. ✓ Habilidade de relacionamento com pessoas internas/externas.	✓ Empatia; ✓ Competência interpessoal; ✓ Adaptabilidade.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA		
		CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
RESILIÊNCIA (Soft Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Lida com problemas, superar obstáculos ou resiste à pressão de situações adversas do ambiente de trabalho com controle emocional.	✓ Técnicas de autocontrole; ✓ Linguagem corporal; ✓ Técnicas de análise do ambiente.	✓ Aprender continuamente; ✓ Resolução de problemas; ✓ Trabalhar sob pressão; ✓ Controle emocional; ✓ Administração dos sentimentos.	✓ Persistência; ✓ Agir com iniciativa; ✓ Adaptabilidade; ✓ Entusiasmo; ✓ Empatia; ✓ Otimismo.
TRABALHO EM EQUIPE (Soft Skill) ***TIPO: ORGANIZACIONAL***	Colabora, coopera e ajuda os colegas de trabalho respeitando diferenças e preocupando-se com o crescimento profissional dos colegas, alcance de metas da equipe e melhoria do clima organizacional.	✓ Técnicas de administração de conflitos; ✓ Comportamento organizacional; ✓ Técnicas de motivação.	✓ Administrar conflitos; ✓ Comunicação; ✓ Conduzir processos de negociação.	✓ Foco em resultados; ✓ Assertividade; ✓ Adaptabilidade; ✓ Motivação; ✓ Disponibilidade; ✓ Entusiasmo; ✓ Cooperação; ✓ Colaboração.
VISÃO ESTRATÉGICA (Soft Skill) ***TIPO: GERENCIAL***	Compreende os objetivos estratégicos da organização e a importância deles na realização dos serviços prestados.	✓ Planejamento estratégico; ✓ Gestão de Processos; ✓ Gestão de projetos; ✓ Métodos e técnicas de análise de cenários; ✓ Conhecimento generalista na área de atuação; ✓ Desafios e oportunidades da área de atuação.	✓ Pensar criticamente; ✓ Estabelecer planos de ação; ✓ Tomar decisões baseadas no planejamento estratégico; ✓ Pensamento a médio e longo prazo.	✓ Foco em resultados; ✓ Assertividade; ✓ Adaptabilidade.
VISÃO SISTÊMICA (Soft Skill) ***TIPO: GERENCIAL***	Realiza as atividades / tarefas com foco na missão e visão da organização considerando a interdependência entre as unidades organizacionais.	✓ Negócio da organização; ✓ Conhecimento dos projetos em andamento; ✓ Planejamento estratégico; ✓ Produtos e entregas das áreas; ✓ Conceito e características das unidades e organização;	✓ Pensar criticamente; ✓ Interação com os demais processos; ✓ Visão global; ✓ Identificar as ligações de fatos particulares do sistema como um todo.	✓ Adaptabilidade; ✓ Foco em resultado; ✓ Empreendedorismo;
GESTÃO DE CONTRATOS (Hard Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Administra e acompanha as condições estabelecidas em contrato garantindo os resultados a serem alcançados com qualidade.	✓ Técnicas de negociação; ✓ Ferramentas de técnicas de gestão; ✓ Conhecimento institucional; ✓ Legislação contratual; ✓ Metodologia de gestão de contrato; ✓ Técnicas e ferramentas de acompanhamento do desempenho;	✓ Administrar conflitos; ✓ Pensar criticamente; ✓ Liderar conforme contexto e demanda; ✓ Comunicação; ✓ Conduzir processos de negociação;	✓ Conduta ética; ✓ Atualizar-se profissionalmente; ✓ Foco em resultados;
GESTÃO DE PESSOAS (Soft Skill)	Administra pessoas oferecendo apoio técnico na realização do trabalho com foco nos resultados a serem alcançados.	✓ Ferramentas de técnicas de gestão; ✓ Comportamento Organizacional;	✓ Aprender continuamente; ✓ Administrar conflitos; ✓ Comunicação;	✓ Empatia; ✓ Adaptabilidade; ✓ Flexibilidade;

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA		
		CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
TIPO: GERENCIAL		✓ Teorias e técnicas de gestão de pessoas; ✓ Técnicas e ferramentas de acompanhamento do desempenho; ✓ Formação de equipes – estágios e estratégias.	✓ Motivação; ✓ Designação tarefas;	
GESTÃO DE PROCESSOS (Hard Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Administra e gere os processos, atividades e recursos com o propósito de agregar valor a organização e subsidiar as ações que possibilitem o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.	✓ Desenho de processos ✓ Ferramentas de técnicas de gestão; ✓ Conhecimento institucional; ✓ Técnicas e ferramentas de acompanhamento do desempenho;	✓ Aprender continuamente; ✓ Pensar criticamente; ✓ Comunicação;	✓ Objetividade; ✓ Demonstrar disponibilidade; ✓ Foco em resultados; ✓ Assertividade;
GESTÃO DE PROJETOS (Hard Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Trabalha para manter o progresso e a interação mútua progressiva reduzindo risco de fracasso na realização de projeto.	✓ Técnicas de negociação; ✓ Gestão de Tecnologia da informação; ✓ Ferramentas de técnicas de gestão; ✓ Técnicas de condução de reuniões; ✓ Conhecimento institucional;	✓ Aprender continuamente; ✓ Administrar conflitos; ✓ Pensar criticamente; ✓ Comunicação; ✓ Liderança; ✓ Designação tarefas;	✓ Foco em resultados; ✓ Agir com iniciativa; ✓ Assertividade;
GESTÃO DE RISCOS (Hard Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Identifica, monitora e controla os riscos que podem exercer influências positivas ou negativas a organização.	✓ Ferramentas de técnicas de gestão; ✓ Conhecimento institucional;	✓ Aprender continuamente; ✓ Pensar criticamente; ✓ Tomada de decisão;	✓ Agir com iniciativa; ✓ Assertividade; ✓ Adaptabilidade;
GESTÃO DE ACORDO DE NÍVEIS DE SERVIÇOS (Hard Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Executa e monitora os serviços prestados em acordo de níveis de serviços estabelecidos para a condução dos trabalhos da área de Tecnologia da Informação.	✓ Ferramentas de técnicas de gestão; ✓ Técnicas de negociação; ✓ Técnicas e ferramentas de acompanhamento do desempenho;	✓ Administrar conflitos; ✓ Pensar criticamente; ✓ Liderar conforme contexto e demanda; ✓ Comunicação; ✓ Conduzir processos de negociação;	✓ Conduta ética; ✓ Atualização profissional; ✓ Foco em resultados;
LEGISLAÇÃO DO CFQ (Hard Skill) ***TIPO: INDIVIDUAL***	Possui conhecimento técnico das resoluções, portarias e demais instrumentos jurídicos que compõem o arcabouço da legislação do CFQ	✓ Legislação do CFQ	✓ Aprender continuamente; ✓ Pensar criticamente; ✓ Atenção aos detalhes.	✓ Assertividade; ✓ Atualização profissional.

Gestão de Desempenho por Competências

Mapeamento de Competências

Conselho Federal de Química

Brasília-DF, julho de 2021.

SUMÁRIO

PÁG

1. APRESENTAÇÃO 03

2. JUSTIFICATIVA 03

3. DEFINIÇÕES 05

4. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS 06

4.1. ETAPA 1: CONTEXTUALIZAÇÃO E MAPEAMENTO INICIAL DE COMPETÊNCIAS 06

4.2. ETAPA 2: DESMEMBRAMENTO DAS DIMENSÕES (CHA) DAS COMPETÊNCIAS MAPEADAS 06

5. CONCLUSÃO 06

ANEXO I: DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAPEADAS 07

1. APRESENTAÇÃO

O presente documento tem como objetivo apresentar a metodologia proposta de Avaliação de Desempenho por Competências, a ser realizada junto ao quadro funcional do Conselho Federal de Química.

O documento está organizado de modo a apresentar, nesta ordem: o contexto em que a Gestão por Competências surge como um modelo de gestão viável, seguido da proposta de Competências a serem avaliadas a partir de um rol de competências gerais proposto, e em seguida a metodologia de avaliação de desempenho por competências a ser empregada.

2. JUSTIFICATIVA

Na última década, com a intensificação da reestruturação produtiva, a aceleração da concorrência e a baixa previsibilidade dos negócios, as formas de trabalho tornaram-se mais diferenciadas e fluidas, já que o foco passou a ser o resultado e não o processo de trabalho.

A Gestão por Competências surge assim como uma resposta ao empobrecimento da perspectiva taylorista-fordista cujo cerne era a descrição de cargos e tarefas estanques. As necessidades de treinamento estavam associadas ao desempenho correto das tarefas operacionais já que o foco consistia em aumentar a produtividade. Desde então, observa-se que a noção de competência tem aparecido como uma importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil tanto sob uma perspectiva estratégica (competências organizacionais) quanto sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração por competência).

O novo modelo visa se adequar ao aumento da competividade do mercado que passou a exigir dos trabalhadores habilidades interpessoais, tais como: inteligência emocional, iniciativa, trabalho em equipe, dentre outras, em função da necessidade de influenciar positivamente o clima do ambiente de trabalho e de focalizar nos objetivos organizacionais. Assim, os procedimentos e processos rígidos deram lugar a uma fluidez produtiva e social que requer dos trabalhadores a capacidade de reagir a novas situações de modo proativo e inovador.

Atrelado a este contexto, devido às notórias transformações do mercado de trabalho, a administração pública vem se preocupando em atender com maior prontidão e qualidade aos desafios impostos neste segmento. Logo, o Conselho Federal de Química tem hoje um papel estratégico nas demandas concernentes os profissionais da área da química. Para enfrentar esse desafio, a Gestão Estratégica de Pessoas do CFQ precisa implantar um modelo de que assegure a sua atuação estratégica, administrativa e operacional, em termos de eficiência, eficácia e efetividade.

A partir da observação do Mapa Estratégico 2018-2028 do CFQ verifica-se que a Gestão por Competências está intrinsicamente relacionada à estratégia da organização.

Na perspectiva de Aprendizado e Crescimento estão evidenciados os elementos de convergência com a necessidade de implantação da gestão por Competências. Dentre os objetivos estratégicos contidos na referida perspectiva destacam se “Implementar políticas de valorização para manter o capital humano” e “Conscientizar, alinhar, direcionar e disseminar os objetivos estratégicos do Sistema CFQ/CRQ para atingir os resultados esperados”.

Destaca-se também na perspectiva de Governança e Gestão “Adotar as melhores práticas de Governança e Gestão”. A implantação da gestão por competências no CFQ permitirá que seja adotado o processo de melhoria contínua dos processos a partir de *feedbacks* e de capacitações que preencham as lacunas de aprendizagem identificadas no processo de avaliação de desempenho.



Neste contexto, justifica-se a implantação da Gestão por Competências no CFQ, por contemplar no Eixo Estratégico "Gestão Estratégica de Pessoas" estabelecido no Plano Plurianual 2019 - 2021, a previsão de desenvolver e implementar Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração - PCCR. A aplicação da gestão de desempenho por competências está intrinsicamente ligada ao êxito da operacionalização do PCCR, uma vez que fornecerá subsídios que impactarão diretamente nas políticas de progressão funcional nele contidas. Considerando que o PCCR foi implantado a partir da Portaria CFQ nº 72 de 21 de outubro de 2019, é de fundamental importância operacionalizar o mapeamento de competências, bem como a avaliação de desempenho lastreada nas competências mapeadas no sentido de garantir o êxito de sua implantação.

Em janeiro de 2019, a Controladoria-Geral da União (CGU) publicou a Portaria nº 57/2019 (alterando a Portaria nº 1.089/2018), para regulamentar o Decreto nº 9.203/2017 e estabelecer procedimentos para estruturação, execução e monitoramento de programas de integridade em órgãos e entidades do Governo Federal (ministérios, autarquias e fundações públicas). A estruturação do diagnóstico dos instrumentos de integridade, classificou as funções de integridade em: Controle Interno, Riscos, Governança, Pessoas, Ética, Aquisições, Tecnologia da Informação e Transparência.

Neste contexto justifica-se a implantação da gestão de desempenho por competências para subsidiar as ações de desenvolvimento de pessoas contidas nos instrumentos contidos no Programa de Integridade, que abarca o Plano Anual de Treinamento – PAT e o Plano de Desenvolvimento de Lideranças – PDL. As diretrizes dos dois referidos instrumentos do programa de integridade foram validados pela Diretoria do CFQ em reunião do dia 25//08/2020. Importante ressaltar que o PCCR também é instrumento do plano de integridade do CFQ.

Por fim, justifica-se a implantação da gestão de desempenho por competências pela necessidade de buscar alinhamento com a estratégia organizacional, transparência e controle, conforme determinado pelo Decreto nº 9.991/2019. O referido decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, indireta e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento, e determina a inclusão da gestão de riscos no processo de elaboração dos planos de desenvolvimento.

A implantação da gestão de desempenho por competências compõe o instrumental necessário para que o gestor público tenha a capacidade de alinhar os colaboradores à estratégia institucional, de forma que os esforços sejam capazes de gerar resultados concretos à sociedade.

3. DEFINIÇÕES

A noção de competência surgiu nesse contexto como sendo a capacidade que o indivíduo possui de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos para alcançar os resultados esperados e ainda superá-los.

No entanto, apesar do aumento significativo de estudos sobre o tema desde a década de 90, a divergência conceitual diante do termo "competência" ainda é elevada. A revisão da literatura aponta cerca de 20 definições diferentes para o termo. De modo geral, o termo competência tem como origem a palavra "*competentia"*, do latim, que significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada atividade, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

Para fins deste trabalho, o termo Competência refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que credenciam um profissional a exercer determinada função.

Neste sentido, as definições do CHA são descritas conforme a seguir:

a. Conhecimento (saber), corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem organizar a realidade e dotar o mundo que o cerca de alguma racionalidade;

b. Habilidade (saber-fazer), é a capacidade de apropriar-se de tecnologia, identificar situações de reproduzir e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico; e

c. Atitude (querer-saber-fazer), diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Competências designam também repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinadas situações. Em outras palavras, a aquisição e o desenvolvimento de competências levam profissionais e organizações a fazerem a diferença no mercado de trabalho público e privado.

Deste modo, para fins do trabalho de avaliação de desempenho baseado em competências serão consideradas as seguintes definições:

3.1. Competências Organizacionais: são competências comuns a todos os empregados do CFQ relacionadas às crenças, valores e filosofia de gestão.

3.2. Competências Gerenciais: são competências requeridas dos ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoramento do CFQ.

3.3. Competências Individuais: são competências requeridas dos ocupantes relacionadas aos processos de trabalho da área em que atuam;

Ademais, de acordo com a natureza das competências, temos:

3.4. *Soft Skills:* Trata-se de habilidades comportamentais, ou seja, traços e comportamentos que caracterizam o relacionamento entre as pessoas.

3.5. *Hard Skills:* Tratam de habilidades técnicas, relacionadas ao conhecimento de temas práticos, tais como legislação, utilização de determinado *software* ou instrumento de trabalho.

Em razão da necessidade de aprendizado contínuo, trata-se de um trabalho em constante evolução. Portanto, em todos os ciclos de avaliação de desempenho poderão ser incluídas / excluídas novas competências conforme andamento das avaliações.

Desta forma, recomenda-se a alteração das competências a serem avaliadas após a realização de no mínimo 3 (três) ciclos de avaliação. Desta forma, preserva-se o princípio da comparabilidade dos fatores, e mantém-se o alinhamento do Plano Plurianual (PPA).

4. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

3.1 ETAPA 1: CONTEXTUALIZAÇÃO E MAPEAMENTO INICIAL DE COMPETÊNCIAS

O processo de mapeamento de competências do CFQ foi realizado pela Gerência Estratégica de Pessoas do CFQ a partir da observação e interação do gerente estratégico de pessoas com a dinâmica organizacional ao longo de 24 (vinte e quatro) meses. A estrutura organizacional e a divisão do trabalho subsidiaram em grande parte o mapeamento das competências necessárias para o atingimento dos resultados esperados.

A partir da observação e análise das macroatividades e dos entregáveis (projetos e atividades) das unidades organizacionais foi estabelecido um rol de competências esperadas que subsidiarão as melhores práticas de trabalho e trarão a necessária convergência para a realização dos objetivos estratégicos estabelecidos pelo CFQ.

A proposta de competências mapeadas por unidade organizacional está apresentada no Anexo I.

3.2 ETAPA 2: DESMEMBRAMENTO DAS DIMENSÕES (CHA) DAS COMPETÊNCIAS MAPEADAS

As competências mapeadas tiveram os seguintes desmembramentos:

- ✓ Foi considerada a natureza do trabalho desenvolvido em cada unidade organizacional e a relação com os processos de trabalho (macroprocessos) identificados; e
- ✓ Foram desdobradas nas dimensões CONHECIMENTO, HABILIDADE e ATITUDE que devem ser adquiridos e/ou desenvolvidos pelos funcionários para que tenham condições de enfrentar os desafios e mudanças do futuro cenário do CFQ.

A proposta de CHA está apresentada no Anexo II.

5. CONCLUSÃO

Espera-se que o mapeamento de competências sirva de subsídio para (a) contribuir para a definição da lotação dos atuais colaboradores; (b) estruturar o sistema de Avaliação de Desempenho; e (c) compor o Programa de Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos colaboradores do CFQ.

As Competências Mapeadas serão utilizadas para a composição de instrumento de avaliação de desempenho por competências, a ser aplicado junto a todos os colaboradores temporários e permanentes do CFQ, com a finalidade de subsidiar a GEPES na comparação entre o perfil profissional desejável e o existente na organização, bem como promover ações de capacitação e desenvolvimento, entre outros.

ANEXO I: DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAPEADAS

COMPETÊNCIA	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		
	ORGANIZACIONAIS	**GERENCIAIS**	**INDIVIDUAIS**
Característica das competências	Competências comuns a todos os empregados do CFQ relacionadas às crenças, valores e filosofia de gestão.	Competências desejadas dos ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoramento do CFQ. .	Competências requeridas dos ocupantes relacionadas aos processos de trabalho da área em que atuam.
Forma de composição dos instrumentos de avaliação de desempenho (questionários)	Contemplar 2 (duas) competências organizacionais, aplicáveis a toda organização	Contemplar 2 (duas) competências gerenciais, aplicáveis apenas aos cargos de coordenação e gestão, a serem escolhidas pelo gestor imediato	Serão escolhidas pelo Gestor imediato: Para Cargos de Gestão: 2 (duas) competências individuais do tipo *soft skills*, e 2 (duas) competências individuais do tipo *hard skills*, totalizando 4 (quatro) competências individuais a avaliar. Para os demais cargos: 4 (quatro) competências individuais do tipo *soft skills*, e 2 (duas) competências individuais do tipo *hard skills*, totalizando 6 (seis) competências individuais a avaliar.
Quantidade de competências mapeadas	3 (três) competências organizacionais	4 (quatro) competências gerenciais	7 (sete) competências individuais do tipo *soft skills* 6 (seis) competências individuais do tipo *hard skills*
Possibilidade de inclusão ou exclusão de novas competências	SIM	SIM	*Soft skills: SIM* *Hard skills: SIM*

Gestão de Desempenho por Competências

Modelo de Avaliação de Desempenho por Competências

Conselho Federal de Química

Brasília-DF, julho de 2021.

SUMÁRIO

		Página
1.	INTRODUÇÃO	3
2.	OBJETIVOS	3
3.	METODOLOGIA	4
4.	PROCESSO DE AVALIAÇÃO	4
5.	MODALIDADES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
6.	ANÁLISE DOS RESULTADOS APRESENTADOS	10
7.	CONTROLE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	11
9.	ANEXO I – FORMULÁRIO DE REGISTRO DO DESEMPENHO – FRD	12
10.	ANEXO II – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – FAD	13
11.	ANEXO III – RESULTADO INDIVIDUAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (180°)	20

1. INTRODUÇÃO

1.1. O presente documento apresenta a proposição de modelo de avaliação do quadro funcional do Conselho Federal de Química – CFQ, contemplando exclusivamente a avaliação de desempenho por competências.

1.2. Em razão de se tratar de primeira avaliação do quadro de pessoal e da necessidade de desenvolver a maturidade organizacional neste aspecto, foi proposta inicialmente a avaliação "180º graus", que contempla a aferição junto a superiores, subordinados, e autoavaliações, conforme detalhado no item 5.1 do presente relatório. Em um segundo momento poderão ser aplicadas as modalidades "270º graus" contemplando pares, e "360º graus", contemplando os clientes internos e externos.

1.3. O Modelo de Avaliação de Desempenho proposto considera a dinâmica da organização em constante transformação e constitui-se em uma forma de medida mais objetiva e completa do desempenho, pois possibilita a apreciação sistemática da atuação dos funcionários, mediante o planejamento do trabalho a ser executado e as habilidades necessárias à sua boa execução.

1.4. Vale ressaltar que a implementação do modelo de avaliação proposto dotará ao CFQ um instrumento capaz de conduzir, de forma sistematizada, a gestão do desempenho, na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e do comprometimento com os resultados do trabalho.

2. OBJETIVOS

2.1. Geral:

2.1.1. Definir e apresentar modelo de Avaliação de Desempenho por Competências para aplicação junto ao quadro funcional do CFQ.

2.2. Específicos:

2.2.1. Definir e mensurar o grau de contribuição em competências, de cada servidor na consecução dos objetivos da área de atuação;

2.2.2. Adequar o servidor ao perfil profissional valorizado pelo CFQ para as atividades que desempenha;

2.2.3. Proporcionar aumento de produtividade e de qualidade dos serviços prestados pelo CFQ;

2.2.4. Subsidiar, dentre outras, ações de capacitação e movimentação das pessoas visando à adequação funcional;

2.2.5. Favorecer o acompanhamento continuado das atividades em desenvolvimento, propiciando a comunicação e o diálogo;

2.2.6. Identificar condições de trabalho, objetivando correções;

2.2.7. Identificar classificação dos servidores na escala de pontos definida na Avaliação de Desempenho para subsidiar o cumprimento das regras de progressão contidas no Plano de Cargos, Carreira e Remuneração;

2.2.8. Identificar os pontos de melhoria de gestores e colaboradores;

2.2.9. integrar às pessoas ao Conselho Federal de Química;

2.2.10. Adequar as pessoas ao cargo;

2.2.11. Identificar as discrepâncias ou carências de treinamento e estabelecer meios e programas para reduzi-las ou eliminá-las; e

2.2.12. Melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro do Conselho Federal de Química.

3. METODOLOGIA

3.1 O modelo de Avaliação de Desempenho por Competências tem por base um conjunto de ações planejadas e estruturadas em competências com foco nos comportamentos, habilidades e atitudes observados no cotidiano do trabalho.

3.2 O resultado da avaliação de desempenho por competências de cada funcionário, em pontos, indicará a posição classificatória estabelecida no intervalo mínimo de 8 (oito) pontos e máximo de 40 (quarenta) pontos. A classificação será utilizada para reconhecer os talentos, bem como identificar profissionais a serem capacitados.

3.3 A composição da nota final será uma média ponderada entre a avaliação de competências comportamentais (tanto as *hard skills* quanto as *soft skills*), e a avaliação por resultados (metas).

3.4 A ponderação entre a avaliação de competências e resultados será balanceada ao longo do tempo, conforme incremento da maturidade organizacional, principalmente no que tange à gestão por resultados.

3.5 A ponderação entre os fatores será definida anualmente mediante portaria específica.

4. PROCESSO DE AVALIAÇÃO

4.1. O processo de avaliação de desempenho deverá ser continuado e terá seu período fixado anualmente pela GEPES.

4.2. O processo abrange sete fases, cada uma geradora de um conjunto de ações que delimitam seu próprio campo de atuação prático e servem de insumo para a outra fase, promovendo sua continuidade num processo dinâmico de evolução.

4.2.1. **PRIMEIRA FASE**: consiste na realização de workshop junto a todo o quadro funcional, com o objetivo de repassar as informações relacionadas ao processo de avaliação de desempenho. Orientará os colaboradores quanto aos seus papéis e responsabilidades dentro do processo, e apresentará a metodologia e instrumental tecnológico disponível para a realização das atividades de avaliação de desempenho.

4.2.2. **SEGUNDA FASE:** consiste na definição e registro das atividades / tarefas no Formulário para Registro do Desempenho – FRD (Parte I), em conformidade com as competências estabelecidas para unidade contemplada. Dentre as competências mapeadas da unidade organizacional em questão, serão elencadas 8 (oito) competências para avaliação de cada colaborador, considerando que as competências classificadas como “organizacionais” serão comuns a todos. A composição do questionário de avaliação será estruturada a partir da seleção das competências conforme quadro a seguir:

COMPETÊNCIA	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		
	ORGANIZACIONAIS	GERENCIAIS	INDIVIDUAIS
Característica das competências	Competências comuns a todos os empregados do CFQ relacionadas às crenças, valores e filosofia de gestão.	Competências desejadas dos ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoramento do CFQ.	Competências requeridas dos ocupantes relacionadas aos processos de trabalho da área em que atuam.
Forma de composição dos instrumentos de avaliação de desempenho (questionários)	Contemplar 2 (duas) competências organizacionais, aplicáveis a toda organização	Contemplar 2 (duas) competências gerenciais, aplicáveis apenas aos cargos de coordenação e gestão, a serem escolhidas pelo gestor imediato	Serão escolhidas pelo Gestor imediato: Para Cargos de Gestão: 2 (duas) competências individuais do tipo *soft skills*, e 2 (duas) competências individuais do tipo *hard skills*, totalizando 4 (quatro) competências individuais a avaliar. Para os demais cargos: 4 (quatro) competências individuais do tipo *soft skills*, e 2 (duas) competências individuais do tipo *hard skills*, totalizando 6 (seis) competências individuais a avaliar.
Quantidade de competências mapeadas	3 (três) competências organizacionais	4 (quatro) competências gerenciais	7 (sete) competências individuais do tipo *soft skills* 6 (seis) competências individuais do tipo *hard skills*
Possibilidade de inclusão ou exclusão de novas competências	SIM	SIM	*Soft skills: SIM* *Hard skills: SIM*

Exemplificando, para estruturar o questionário seguem algumas possibilidades:

Exemplo nº 1:

Gerente da GEPES seleciona as competências a serem avaliadas para o analista de sua equipe da seguinte forma:

a) Organizacionais: (1) Trabalho em equipe, (2) Comprometimento

b) Individuais: (3) Capacidade Analítica, (4) Empatia, (5) Capacidade de Planejamento, (6) Organização, (7) Gestão de Contratos, (8) Gestão de Processos.

Exemplo nº 2:

Gerente Executivo seleciona as 8 competências a serem avaliadas junto ao Gerente da GEPES:

a) Organizacionais: (1) Trabalho em equipe, (2) Comprometimento

b) Gerenciais: (3) Liderança, (4) Gestão de Pessoas

c) Individuais: (5) Inteligência Emocional, (6) Capacidade de Planejamento, (7) Gestão de Contratos, (8) Gestão de Processos.

4.2.3. **TERCEIRA FASE**: consiste no acompanhamento do desempenho do colaborador e no registro das orientações dadas ao subordinado pelo superior imediato, registrado na Parte II do Formulário para Registro do Desempenho – FRD. (Anexo I)

4.2.3.1. O preenchimento do FRD deve ocorrer quando o superior imediato e funcionários se reúnem para avaliar se as atividades / tarefas fixadas na fase anterior estão sendo atingidos;

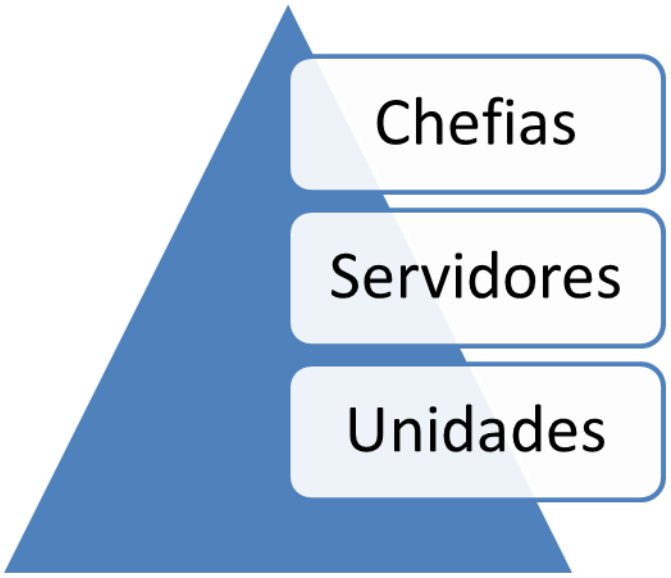
4.2.3.2. As anotações do FRD, feitas pelo superior imediato, devem ser do conhecimento do funcionário, a fim de possibilitar que se estabeleça um processo de interação constante entre superior imediato e funcionário, permitindo *feedback* do desempenho que está sendo acompanhado.

4.2.3.3. As informações do FRD servirão como subsídios à avaliação de desempenho por competências

.

4.2.4. **QUARTA FASE**: consiste na avaliação do desempenho, propriamente dita, mediante o preenchimento do Formulário de Avaliação de Desempenho – FAD (Anexo II – Modelo Padrão).

4.2.4.1. Os Formulários de Avaliação de Desempenho – FAD serão elaborados considerando as condições de FUNCIONÁRIOS e CHEFIAS (Gestores e Coordenadores) e as especificidades das unidades organizacionais do CFQ conforme apresentado a seguir:



4.2.4.2. As competências definidas para a composição dos Formulários de Avaliação de Desempenho por Competência encontram-se no Anexo I.

4.2.4.3. As competências são representadas por sua definição que se desdobram em cinco possibilidades de resposta com graduações de 1 (um) a 5 (cinco).

4.2.4.4. As competências a serem utilizadas para a composição dos FADs poderão ser substituídas e/ou alteradas a cada novo período avaliativo após atingimento do valor máximo obtido no respectivo processo ou por nova priorização do Conselho Federal de Química.

4.2.4.5. Inicialmente, a responsabilidade pela avaliação de desempenho do servidor do CFQ será:

a) Superior Imediato avalia funcionário(s) subordinado(s);

b) Funcionário avalia a si próprio (autoavaliação);

c) Funcionário avalia superior imediato.

4.2.4.6. A avaliação se dará pela escolha de 1 (uma) resposta entre 5 (cinco) para cada uma das 8 (oito) competências da “Parte I – PERFIL PROFISSIONAL” (Anexo II).

4.2.4.7. A avaliação será realizada utilizando Formulário de Avaliação de Avaliação de Desempenho – FAD (Anexo II), contendo até 8 (oito) competências a serem avaliadas, de acordo com a unidade organizacional em que estiver lotado, e conforme alinhamento do superior imediato com o avaliado a respeito das competências que serão objeto da avaliação.

4.2.4.8. Como opção, para que o avaliador expresse opiniões e sugestões referentes ao desempenho, o FAD traz na "Parte II – RECOMENDAÇÕES” os seguintes itens:

a) Necessidade de capacitação - Caso seja verificada a necessidade de capacitação específica pelo avaliador, indicar no quadro pertinente ou acrescentar na linha "outros";

b) Aspectos a serem trabalhados - Caso o avaliador perceba a existência de fatores que estejam interferindo no desempenho, indicar focos / pontos a serem trabalhados;

c) Potencial para outras atividades - Indicar a existência de potencial do avaliado para exercer outras atividades técnicas ou gerenciais; e

d) Ações recomendadas - Assinalar as ações que podem ou devem ser tomadas para a melhoria dos serviços no CFQ.

4.2.4.9. Os FADs não preenchidos no prazo fixado para realização da terceira fase do processo de avaliação de desempenho não serão considerados para promoção / progressão definidas no processo de progressão funcional.

4.2.4.10. Os dados apurados nesta FASE serão consolidados em dados estatísticos subsidiando a fase seguinte.

4.3. **QUINTA FASE**: consiste no alinhamento da GEPES com os Gestores das Unidades Organizacionais a respeito dos resultados apresentados nos relatórios, com o objetivo de avaliação de consistência dos dados apresentados.

4.4. **SEXTA FASE**: consiste na divulgação de relatórios globais e de comunicados individualizados contendo os resultados apurados na avaliação de desempenho.

4.4.1. Após o processamento dos resultados alcançados no período avaliativo, os responsáveis pelo processo emitirão os seguintes relatórios:

4.4.1.1. Relação de servidores classificados na avaliação de desempenho;

4.4.1.2. Levantamento das necessidades detectadas que envolvem ações: de capacitação e desenvolvimento, de qualidade de vida e de movimentação de servidores;

4.4.1.3. Geração de subsídios ao processo de estabelecimento e revisão de metas de desempenho individuais e aprimoramento dos futuros planos de desenvolvimento de pessoas.

4.5. **SÉTIMA FASE**: consiste no "*feedback*" entre superior imediato e subordinados a respeito de seus desempenhos e condutas. Tem como objetivo principal a reorientação e/ou a estimulação de uma ou mais ações predeterminadas, visando alcançar o desempenho esperado.

5. MODALIDADES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A metodologia de avaliação de desempenho permite a adequação da modalidade de acordo com a necessidade e com o nível de maturidade da organização. Para implantação dos ciclos iniciais de avaliação será aplicada a modalidade 180º graus, onde faz parte da fórmula o resultado da avaliação os superiores, subordinados e da autoavaliação.

A partir da evolução do nível de maturidade dos processos de avaliação de desempenho e de novas necessidades do CFQ será possível ampliar o escopo da avaliação, contemplando também o resultado da avaliação dos pares (colegas), clientes internos e externos. Portanto, é válido apresentar o racional da sua aplicação em um segundo momento, a partir da evolução do processo de maturidade organizacional no tema.

5.1. Avaliação 180º Graus

5.1.1 A primeira avaliação de desempenho a ser aplicada no CFQ será na modalidade denominada de 180° graus, uma vez que inicia processo de avaliação na cultura organizacional de forma mais simples, objetiva e pedagógica.

5.1.2 O processo contempla: autoavaliação, chefia avalia o subordinado e o subordinado avalia a chefia.

5.1.3 O processo contemplará a totalidade de servidores do CFQ.

5.1.4 O Formulário de Avaliação de Desempenho - FAD – Parte I – Perfil Profissional (Anexo 2) contempla a descrição de 20 (vinte) competências. Destas, serão selecionadas até 8 (oito) competências por funcionário, de acordo com a unidade organizacional em que estiver lotado, e com o a definição do superior imediato a respeito das competências a serem avaliadas.

5.1.5 O preenchimento é obrigatório e os dados serão utilizados para calcular os pontos do Resultado Final da Avaliação de Desempenho - RFAD.

5.1.6 Cada Definição de Conceito apresenta 5 (cinco) respostas pontuadas de 1 (um) a 5 (cinco). O total de pontos do Formulário de Avaliação de Desempenho será o somatório do valor correspondente a cada resposta escolhida, e varia de 8 (oito) a 40 (quarenta) pontos.

5.1.7 Cálculo das avaliações de desempenho 180º graus:

CONDIÇÃO DO AVALIADO	PESO POR AVALIAÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO
SERVIDOR	Superior Imediato – peso 4 (80%) Autoavaliação – peso 1 (20%)	$\text{RFAD} = FPc \text{ x } \frac{4\text{TP}_{\text{SI}}+1\text{TP}_{\text{AA}}}{5} + FPr \text{ x TP}ar$
SUPERIOR IMEDIATO	Superior imediato – peso 2,5 (62,5%) Autoavaliação – peso 0,5 (12,5%) Subordinados – peso 1 (25%)	$\text{RFAD} = FPc \text{ x } \frac{2{,}5\ \text{TP}_{\text{SI}}+0{,}5\ \text{TP}_{\text{AA}}+1\ \text{MATP}_{\text{SUB}}}{4} + FPr \text{ x TP}ar$

ESCALA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

INTERVALO	QUARTIL
RFAD ≥ 8 ≤ 16	1º
RFAD > 16 ≤ 24	2º
RFAD > 24 ≤ 32	3º
RFAD > 32 ≤ 40	4º

Onde:

- *RFAD = Resultado Final da Avaliação de Desempenho*
- FPc *= Fator de Ponderação de Competências*
- FPr *= Fator de Ponderação de Resultados*
- TPar *= Total de Pontos do Formulário de Avaliação de Resultados*
- TP_{SI} *= Total de Pontos do Formulário atribuído pelo Superior Imediato (Chefia)*
- TP_{AA} *= Total de Pontos do Formulário atribuído na Auto Avaliação.*
- $MATP_{SUB}$ *= Média Aritmética do Total de Pontos atribuído pelos subordinados avaliadores*

5.1.8 Para o fechamento das notas para a composição do cálculo do Resultado Final da Avaliação de Desempenho – RFAD serão consideradas as seguintes alternativas para o FUNCIONÁRIO AVALIADO:

5.1.8.1 Ausência de Auto Avaliação será utilizado o total de pontos mínimos igual a 8 (oito) com peso 1 (um);

5.1.8.2 Caso o Superior Imediato não responda o questionário no prazo estipulado o resultado da avaliação ficará pendente e não será apresentado.

5.2. Avaliação 270º Graus

5.2.1 Trata-se de modelo intermediário, que contempla a participação dos pares (colegas de trabalho). O referido modelo é recomendado para o segundo ciclo (ou superior) de avaliação de desempenho do CFQ, podendo ser realizado em 2021, de modo a pressupor maior nível de maturidade da organização na evolução da gestão por competências.

5.2.2 Parâmetro de pesos para fórmula de cálculo do Resultado Final da Avaliação de Desempenho 270º (RFAD)

CONDIÇÃO DO AVALIADO	PESO POR AVALIAÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO
SERVIDOR	Superior Imediato – peso 2 (50%) Autoavaliação – peso 0,75 (20%) Pares – peso 1,25 (30%)	$\text{RFAD} = FPc\text{x}\frac{2\text{TP}_{\text{SI}} + 0{,}75\text{TP}_{\text{AA}} + 1{,}25\text{MATP}_{\text{PARES}}}{4} + FPr \text{ x } \text{TP}ar$
SUPERIOR IMEDIATO	Superior imediato – peso 1,25 (30%) Auto-Avaliação – peso 0,75 (20%) Pares – peso 1 (25%) Subordinados – peso 1 (25%)	$\text{RFAD} = FPc\text{x}\frac{1{,}25\text{TP}_{\text{SI}} + 0{,}75\text{TP}_{\text{AA}} + 1\text{TP}_{\text{PARES}} + 1\text{MATP}_{\text{MASUB}}}{4} + FPr \text{ x } \text{TP}ar$

ESCALA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

INTERVALO	QUARTIL
RFAD ≥ 7,20 ≤ 14,55	1º
RFAD > 14,55 ≤ 21,90	2º
RFAD > 21,90 ≤ 29,55	3º
RFAD > 29,55 ≤ 36,60	4º

Onde:

- $RFAD = Resultado\ Final\ da\ Avaliação\ de\ Desempenho$
- $FPc = Fator\ de\ Ponderação\ de\ Competências$
- FPr = *Fator de Ponderação de Resultados*
- TPar = *Total de Pontos do Formulário de Avaliação de Resultados*
- TP_{SI} = *Total de Pontos do Formulário atribuído pelo Superior Imediato*
- TP_{AA} = *Total de Pontos do Formulário atribuído na Auto Avaliação.*
- $MATP_{MAPARES}$ = *Média Aritmética do Total de Pontos atribuído pelos pares avaliadores*
- *MATPSUB = Média Aritmética do Total de Pontos atribuído pelos subordinados avaliadores,*

5.1.3 Para o fechamento das notas para a composição do cálculo do Resultado Final da Avaliação de Desempenho – RFAD deverão ser consideradas as seguintes alternativas para o SERVIDOR AVALIADO:

5.1.3.1 Ausência de Auto Avaliação deverá ser utilizada com o total de pontos mínimos igual a 8 (oito) com peso 1 (um);

5.1.3.2 Caso o Superior Imediato e os pares não respondam o questionário no prazo estipulado o resultado da avaliação ficará pendente e não será apresentado;

5.1.3.3 Servidor ausente do trabalho em período igual ou superior a 1/3 (um terço) do período definido para avaliação deverá ficar excluído do processo de Avaliação de Desempenho OU ser considerado o RFAD da última avaliação, se houver.

5.2 Avaliação 360º Graus:

5.3.1 Trata-se do modelo mais completo e complexo, contemplando a participação de clientes internos (outras unidades) e externos (*stakeholders*).

5.3.2 Parâmetro de pesos para fórmula de cálculo do Resultado Final da Avaliação de Desempenho 360º (RFAD)

CONDIÇÃO DO AVALIADO	PESO POR AVALIAÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO
SERVIDOR	Superior Imediato – peso 3 (60%) Autoavaliação – peso 0,5 (10%) Pares – peso 1 (20%) Cliente Interno/Externo – peso 0,5 (10%)	$\text{RFAD} = FPc \text{x} \frac{3\text{TP}_{\text{SI}} + 0{,}5\text{TP}_{\text{AA}} + 1\text{MATP}_{\text{PARES}} + 0{,}5\text{TP}_{\text{C I/E}}}{5} + FPr \text{ x } \text{TP}ar$
SUPERIOR IMEDIATO	Superior imediato – peso 3 (60%) Auto-Avaliação – peso 0,5 (10%) Pares – peso 0,5 (10%) Subordinados – peso 0,5 (10%) Cliente Interno/Externo – peso 0,5 (10%)	$\text{RFAD} = FPc \text{x} \frac{3\text{TP}_{\text{SI}} + 0{,}5\text{TP}_{\text{AA}} + 0{,}5\text{TP}_{\text{PARES}} + 0{,}5\text{MATP}_{\text{MASUB}} + 0{,}5\text{TP}_{\text{C I/E}}}{5} + FPr \text{ x } \text{TP}ar$

ESCALA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

INTERVALO	QUARTIL
RFAD ≥ 7,20 ≤ 14,55	1º
RFAD > 14,55 ≤ 21,90	2º
RFAD > 21,90 ≤ 29,55	3º
RFAD > 29,55 ≤ 36,60	4º

Onde:

- *RFAD = Resultado Final da Avaliação de Desempenho*
- FPc *= Fator de Ponderação de Competências*
- FPr *= Fator de Ponderação de Resultados*

  TPar *= Total de Pontos do Formulário de Avaliação de Resultados*

- TP_{SI} *= Total de Pontos do Formulário atribuído pelo Superior Imediato*
- TP_{AA} *= Total de Pontos do Formulário atribuído na Auto Avaliação.*
- $MATP_{MAPARES}$ *= Média Aritmética do Total de Pontos atribuído pelos pares avaliadores*
- $TP_{C\ I/E}$ *= Total de Pontos do Formulário atribuído pelo cliente interno / externo*
- *MATPSUB = Média Aritmética do Total de Pontos atribuído pelos subordinados avaliadores*

5.2.3 Para o fechamento das notas para a composição do cálculo do Resultado Final da Avaliação de Desempenho – RFAD deverão ser consideradas as seguintes alternativas para o SERVIDOR AVALIADO:

5.2.3.1 Ausência de Auto Avaliação deverá ser utilizada com o total de pontos mínimos igual a 8 (oito) com peso 1 (um);

5.2.3.2 Caso o Superior Imediato, os pares e/ou os clientes internos/externos não respondam o questionário no prazo estipulado o resultado da avaliação ficará pendente e não será apresentado;

5.2.3.3 Servidor ausente do trabalho em período igual ou superior a 1/3 (um terço) do período definido para avaliação deverá ficar excluído do processo de Avaliação de Desempenho OU ser considerado o RFAD da última avaliação, se houver.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS APRESENTADOS

6.1 Os resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho serão consolidados em forma de gráficos e relatório analítico.

6.2 A realização periódica da avaliação do quadro de pessoal do CFQ irá possibilitar acompanhar, avaliar e ajustar o desempenho dos funcionários às reais necessidades de evolução das demandas dos serviços de tecnologia da informação.

7 CONTROLE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

7.1 A gestão do processo de avaliação de desempenho por competências deverá ser centralizada na GEPES, a qual deverá designar uma Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD.

7.2 A CAD deverá ser composta pelo gerente da GEPES, 1 servidor da gerência de pessoas e 1 colaborador do CFQ, a ser designado mediante portaria específica.

7.3 A formação e indicação da CAD serão de responsabilidade do Gerente Executivo.

7.4 A função da CAD será a de acompanhar e analisar o processo de avaliação de desempenho do CFQ, atuando na resolução de conflitos, quando for o caso.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1 Os processos de avaliação e de apuração de resultados deverão ser administrados pela GEPES, sob a supervisão da Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD.

8.2 Quando ocorrer mudança de superior imediato ou de lotação de servidor, por qualquer razão, deverão ser repassados ao novo superior imediato, os documentos e as informações sobre a avaliação dos servidores.

8.3 Ocorrendo transferência de uma unidade para outra, antes do encerramento do período de avaliação, o funcionário será avaliado pelo superior imediato ao qual esteve subordinado pelo maior período a que se refere à avaliação.

8.4 Os funcionários que, no período de avaliação considerado, estiverem em gozo de auxílio maternidade ou afastados do serviço para tratamento de saúde terão a nota da última avaliação de desempenho repetida.

8.5 No caso de se tratar da primeira avaliação de desempenho, deverá ser considerada apenas a nota da avaliação do superior imediato, referente aos três últimos meses de serviço, anteriores ao afastamento.

8.6 Em razão da necessidade de aprendizado contínuo, trata-se de um trabalho em constante evolução. Portanto, em todos os ciclos de avaliação de desempenho poderão ser incluídas / excluídas novas competências conforme andamento das avaliações.

8.7 A avaliação sobre a definição do escopo (amplitude) da avaliação, fator de ponderação de competências / resultados e fluxo de avaliação entre colaboradores, gestores, agentes externos serão definidos pela Gerência Estratégica de Pessoas e Gerência-Executiva.

8.8 A metodologia de gestão por resultados bem como o método de estipulação de metas de desempenho será desenvolvido por meio de portaria própria.

ANEXO I - FORMULÁRIO DE REGISTRO DO DESEMPENHO - FRD

IDENTIFICAÇÃO:

Matrícula	Nome do Funcionário	Unidade Organizacional

Cargo / Ocupação	Superior imediato

PARTE I - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, GERENCIAIS E INDIVIDUAIS:

Transcrição das: (1) competências organizacionais da unidade de lotação do servidor, no que couber.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONAIS

COMPETENCIAS GERENCIAIS

COMPETENCIAS INDIVIDUAIS

PARTE II - – ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO:

ATIVIDADE / TAREFA			INDICADOR INDIVIDUAL	OBJETIVO	RESULTADO ALCANÇADO	ORIENTAÇÃO
ANO	DESEMPENHO INDIVIDUAL	ORIENTAÇÃO				
1º						
2º						
3º						
4º						

ANEXO II – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - FAD

"MODELO PADRÃO"

Superior Imediato avaliando Subordinado ☐

Autoavaliação ☐

Servidor Subordinado avaliando Superior Imediato ☐

Avaliação dos Pares ☐

RECOMENDAÇÕES AO AVALIADOR:

Tomando por base os fatos relevantes identificados durante as duas primeiras fases do processo de avaliação de desempenho (objetivos e metas estabelecidos e acompanhamento do desempenho), além das descrições das atribuições por nível do cargo/ocupação, atentando para as seguintes instruções:

- ✓ Ter em mente os requisitos e atribuições definidas como necessárias para o desempenho das atividades inerentes ao cargo / função.
- ✓ Ter conhecimento dos trabalhos solicitados e executados, a fim de identificar se estão sendo realizados conforme estabelecido;
- ✓ Ter capacidade de distinguir as causas que originaram dificuldades no desempenho, tais como: falta de conhecimento, falta de habilidade, falta de compromisso, necessidade de capacitação, condições ambientais inadequadas, condições dos equipamentos, dentre outras.
- ✓ Considerar que a avaliação não é o momento para ajustes de contas, nem para refletir simpatias ou antipatias pessoais, o que só levaria a incoerências. Trata-se do registro do desempenho funcional de alguém, sob orientação, em um determinado momento.

IDENTIFICAÇÃO

Matricula	Nome do Funcionário	Cargo

Unidade Organizacional	Superior imediato

PARTE I – PERFIL PROFISSIIONAL

1. Assinale com um X, uma dentre as 5 (cinco) **respostas** para cada uma das competências definidas a seguir. Cada Definição de Competência deverá ter, obrigatoriamente assinalada, somente uma resposta, ou seja, aquela mais adequada ao desempenho do funcionário avaliado.

DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA		RESPOSTA (INDICADORES)
1	*COMPROMETIMENTO: Realiza suas obrigações e deveres com presteza e seriedade, no tempo determinado.*	❑ Realiza todas as suas tarefas com entusiasmo, demonstrando alta iniciativa e disponibilidade em realizar. ❑ Suas tarefas são realizadas em sua maioria com entusiasmo, presteza e pontualidade. ❑ Suas tarefas são realizadas dentro dos parâmetros exigidos, sem apresentar presteza e pontualidade em todas as situações. ❑ Suas tarefas são realizadas em sua maioria com baixo grau de entusiasmo, presteza e pontualidade. ❑ Não apresenta entusiasmo, presteza, iniciativa e pontualidade no cumprimento das tarefas.
2	*CAPACIDADE ANALÍTICA:* Demonstra capacidade analítica apurada, observando detalhes e formulando posicionamentos construtivos de modo a trazer melhorias para o processo de trabalho	❑ Possui grande capacidade de observar detalhes e formular posicionamentos construtivos para melhorar os processos de trabalho. ❑ Demonstra boa capacidade de análise e propõe sugestões com base nas observações sistemáticas dos processos de trabalho. ❑ Possui mediana capacidade de observar detalhes e formular posicionamentos para melhoria dos processos de trabalho. ❑ Raramente apresenta capacidade de observar detalhes e formular posicionamentos para melhoria dos processos de trabalho. ❑ Nunca apresenta capacidade de observar detalhes e formular posicionamentos para melhoria dos processos de trabalho.
3	*COMUNICAÇÃO:* Expressa ideias e argumentos de forma lógica e com objetividade, por escrito e oralmente.	❑ Sempre transmite informações de forma clara e objetiva. Apresenta a habilidade de ouvir as opiniões e considerações dos colegas. ❑ Frequentemente transmite informações de forma clara e coerente. ❑ Transmite informações de forma simples, sem grande preocupação com a assertividade em todos os momentos. ❑ Transmite informações com pouca clareza, de modo que precisa aprimorar a sua capacidade em transmitir informações e orientações ❑ Emite informações de forma confusa e pouco objetiva.
4	*DINAMISMO:* Mantêm no ambiente de trabalho energia que estimula, movimenta e/ou anima a si próprio e aos outros.	❑ Sempre age de forma proativa e dinâmica, evitando a ocorrência de problemas. ❑ Na maioria das vezes, atua de forma a evitar a existência de problemas de forma dinâmica e proativa. ❑ Em algumas situações possui habilidade permite conduzir a solução de problemas de forma dinâmica e proativa. ❑ Possui pouca proatividade e dinamismo, agindo, na maioria das vezes, quando os problemas já ocorreram. ❑ Possui dificuldades em atuar sobre as causas dos problemas, para evitá-los, em razão de passividade e pouca iniciativa.
5	*EMPATIA:* Reconhece e respeita sentimentos e características profissionais da equipe de trabalho.	❑ Demonstra grande equilíbrio emocional, mantendo-se estável e com a mesma qualidade de execução de suas tarefas mesmo em situações difíceis, aplicando técnicas de resolução de conflitos. ❑ Normalmente é tranquilo, sem comprometer a qualidade de seus serviços mesmo em momentos de crise. Mantém a postura profissional e a empatia em momentos delicados. ❑ Possui razoável equilíbrio emocional, com algumas interferências na qualidade de seus serviços em situações de pressão. ❑ Algumas vezes demonstra capacidade de se controlar emocionalmente, mas geralmente seu rendimento cai diante de alguma crise em razão da dificuldade na administração de sentimentos. ❑ É explosivo, sendo que, em situações de pressão, seu rendimento cai substancialmente.

6	*LIDERANÇA:* Influencia e conduz equipe de trabalho fazendo com que suas ideias e orientações sejam espontaneamente aceitas.	❑ Possui uma grande capacidade de liderança, comportando-se de forma carismática, influente e oferecendo autonomia aos seus subordinados por meio de uma comunicação aberta e transparente.. ❑ Na maioria das vezes, atua de forma influente, possibilitando autonomia e auxiliando no desenvolvimento profissional dos seus subordinados. ❑ Possui boa capacidade de influência no grupo de trabalho, porem apresenta em alguns momentos dificuldades para aceitar as idéias e propostas dos seus subordinados. ❑ Possui pouca capacidade de liderança, buscando algumas vezes atuar de modo mais carismático e menos rígido ❑ Não possui capacidade de liderança, impondo suas ideias e ações, fazendo com que elas sejam poucas vezes aceitas pelos seus subordinados.
7	*ORGANIZAÇÃO:* Sistematiza e programa o trabalho, agindo ordenadamente, visando atingir os objetivos propostos com economia de tempo e de recursos.	❑ Realiza os trabalhos com bastante organização, economizando tempo e recursos sempre. ❑ Muitas vezes, realiza o seu trabalho com organização satisfatória. ❑ Possui razoável capacidade de organização, realizando suas tarefas com economia de tempo e recursos. ❑ Algumas das tarefas que executa são realizadas com organização ❑ É necessário desenvolver a sua capacidade para executar trabalhos com organização
8	*CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO:* Realiza levantamentos e análises das situações organizacionais com o propósito definir objetivos e metas que contribuam para a missão e visão institucional e realizar o controle e acompanhamento das ações previamente estabelecidas.	❑ Realiza suas atividades com total planejamento, trazendo grandes benefícios ao CFQ.. ❑ A maioria de suas atividades é realizada com um planejamento exemplar. ❑ Algumas vezes executa suas atividades com o planejamento adequado. ❑ Realiza suas atividades pouco se importando com o planejamento e resultados desejados. ❑ Sua falta de capacidade de planejamento proporciona, muitas vezes, resultados indesejados.
9	*RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:* Trata as pessoas com gentileza, independente do nível hierárquico, profissional ou social, influenciando construtivamente e demonstrando compreensão, tolerância e respeito à individualidade.	❑ Consegue se relacionar tranquilamente com todos os colegas de trabalhos independentemente do nível hierárquico, profissional ou social. ❑ Possui relativa facilidade no modo como trata com os colegas de trabalho, independentemente do nível hierárquico, profissional ou social. ❑ Consegue se relacionar com os colegas de trabalho, de modo satisfatório, mas apresenta desafios no relacionamento com níveis hierárquicos superiores. ❑ Quase sempre apresenta dificuldades em se relacionar com os colegas de trabalho. ❑ Apresenta dificuldade de relacionamento com os colegas de trabalho, seja por isolamento ou pelo envolvimento com conflitos.
10	*RESILIÊNCIA:* Lida com problemas, superar obstáculos ou resiste à pressão de situações adversas do ambiente de trabalho com controle emocional.	❑ Possui ótimo controle emocional, agindo com segurança e sobriedade diante das situações adversas do ambiente de trabalho. ❑ Muitas vezes demonstra controle emocional, chegando a agir com sobriedade diante de obstáculos ou pressão de situações adversas do ambiente de trabalho. ❑ Possui controle emocional mediano e age com segurança diante de determinados tipos de situação. ❑ Às vezes apresenta descontrole emocional diante de obstáculos ou pressão de situações adversas do ambiente de trabalho. ❑ Não possui controle emocional diante de obstáculos ou pressão de situações adversas do ambiente de trabalho.
11	*TRABALHO EM EQUIPE:* Colabora, coopera e ajuda os colegas de trabalho respeitando diferenças e preocupando-se com o crescimento profissional dos colegas, alcance de metas da equipe e melhoria do clima organizacional.	❑ Está sempre disponível a colaborar com os colegas de sua equipe, destacando sua contribuição no processo de alcance dos objetivos. ❑ Coopera, colabora e oferece ajuda constante aos colegas de trabalho, quase sempre preocupando-se com o alcance dos objetivos de sua equipe de trabalho. ❑ Demonstra boa capacidade de colaboração e cooperação, mas ainda apresenta dificuldades no alcance dos objetivos da equipe. ❑ Possui pouco interesse em cooperar com os demais colegas, com rara preocupação do alcance dos objetivos da equipe. ❑ Comporta-se de forma pouco colaborativa não oferecendo suporte aos colegas e demonstra-se pouco interessado pelo alcance dos objetivos da equipe.
12	*VISÃO ESTRATÉGICA:* Compreende os objetivos estratégicos da organização e a importância deles na realização dos serviços prestados.	❑ Apresenta domínio e estabelece ações focado nos objetivos estratégicos do CFQ e atua com base nestes para o seu atingimento. ❑ Apresenta bom conhecimento das diretrizes estratégicas do CFQ e realiza as atividades baseado no atingimento dos projetos e atividades constantes no Planejamento Estratégico. ❑ Apresenta conhecimento mediano das diretrizes estratégicas do CFQ e em algumas situações desenvolve ações baseada nestas. ❑ Apresenta baixo conhecimento das diretrizes estratégicas do CFQ e suas ações nem sempre estão atreladas ao seu atingimento.

		❑ Não apresenta conhecimento das diretrizes estratégicas do CFQ e suas ações estão baseadas em atividades rotineiras operacionais que não são relacionadas ao seu atingimento.
13	*VISÃO SISTÊMICA:* Realiza as atividades / tarefas com foco na missão e visão da organização considerando a interdependência entre as unidades organizacionais.	❑ Apresenta notória visão sistêmica e sempre relaciona as atividades desempenhadas com a missão e visão do CFQ. ❑ Apresenta boa visão sistêmica e observa a interdependência entre as unidades organizacionais para desenvolver suas atividades. ❑ Apresenta visão sistêmica mediana e em algumas situações desenvolve ações considerando a interdependência das unidades organizacionais. ❑ Apresenta baixa visão sistêmica e suas ações nem sempre consideram a interdependência entre as unidades organizacionais. ❑ Não apresenta visão sistêmica e suas ações não consideram a interdependência entre as unidades organizacionais.
14	*GESTÃO DE CONTRATOS:* Administra e acompanha as condições estabelecidas em contrato garantindo os resultados a serem alcançados com qualidade.	❑ Possui total domínio em gestão de contratos sob sua responsabilidade, garantindo a conformidade e qualidade do atingimento dos resultados. ❑ Demonstra bastante facilidade em gerir contratos, utilizando as técnicas adequadas e buscando informações quando não a possui. ❑ Algumas vezes demonstra facilidade em administrar contratos. ❑ Demonstra pouca habilidade quando o assunto é gerir contratos, sem o domínio completo do andamento destes. ❑ Administra contratos sob sua responsabilidade com dificuldade, sem métodos de controle e avaliação.
15	*GESTÃO DE PESSOAS*: Administra pessoas oferecendo apoio técnico na realização do trabalho com foco nos resultados a serem alcançados.	❑ Possui total domínio no que diz respeito a administrar pessoas, de forma a mantê-las sempre motivada e com um excelente desempenho. ❑ Demonstra bastante facilidade em administrar pessoas, fazendo com que elas se desenvolvam e demonstrem um bom desempenho. ❑ Algumas vezes demonstra facilidade em administrar pessoas, fazendo com que elas tenham desempenho razoável. ❑ Demonstra pouca habilidade quando o assunto é administrar pessoas, fazendo com que a equipe de trabalho não tenha um bom desempenho. ❑ Administra pessoas com dificuldade, não sabendo lidar com desempenhos ruins.
16	*GESTÃO DE PROCESSOS:* Administra e gere os processos, atividades e recursos com o propósito de agregar valor a organização e subsidiar as ações que possibilitem o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.	❑ Possui total domínio na gestão de processos relacionados à sua área de atuação e com um excelente desempenho. ❑ Demonstra razoável conhecimento em gerir processos, buscando informações complementares quando necessário para garantir eficiência. ❑ Algumas vezes demonstra facilidade em administrar processos, porém apresenta dificuldades pontuais. ❑ Demonstra pouca habilidade em gestão de processos, com pouca utilização de técnicas eficazes para garantir o alcance dos objetivos. ❑ Administra processos com dificuldade, não sabendo agregar valor em ações dessa natureza.
17	*GESTÃO DE PROJETOS:* Trabalha para manter o progresso e a interação mútua progressiva reduzindo risco de fracasso na realização de projeto.	❑ Possui total domínio na gestão de projetos garantindo sempre um excelente desempenho. ❑ Demonstra razoável conhecimento em gerir projetos, buscando informações complementares e exercendo a comunicação com as partes envolvidas para garantir o seu êxito. ❑ Algumas vezes demonstra facilidade em administrar projetos, porém apresenta dificuldades técnicas em determinadas situações. ❑ Demonstra pouca habilidade em gestão de projetos, com pouca utilização de técnicas eficazes para garantir o alcance dos objetivos. ❑ Administra projetos com dificuldade, sem aplicar técnicas que garantam o êxito na sua execução.
18	*GESTÃO DE RISCOS*: Identifica, monitora e controla os riscos que podem exercer influências positivas ou negativas a organização.	☐ Realiza o controle e o monitoramento dos riscos mapeados e identificados, adotando ações de prevenção, transferência, mitigação e aceitação dos riscos. ☐ Adota o planejamento de riscos e o plano de respostas para minimizar e/ou mitigar riscos potenciais. ☐ Realiza o controle parcial das ações iniciativas voltadas para a identificação e avaliação dos riscos. ☐ Possui conhecimento limitado da análise quantitativa e qualitativa dos riscos. ☐ Desenvolve suas atividades sem adotar uma metodologia de acompanhamento e gestão de riscos.
19	*GESTÃO DE ACORDOS DE NÍVEIS DE SERVIÇO:* Executa e monitora os serviços prestados em	☐ Realiza o controle dos serviços de TI prestados com total domínio, garantindo a qualidade exigida pela organização.

	acordo de níveis de serviços estabelecidos para a condução dos trabalhos da área de Tecnologia da Informação.	☐ Utiliza técnicas de gestão de acordos de níveis de serviço para monitorar e executar os trabalhos realizados pelos fornecedores de TI, buscando informações complementares quando não as domina. ☐ Realiza o controle parcial dos níveis de serviço, sem adotar sistematicamente técnicas que garantem a sua qualidade na execução. ☐ Possui conhecimento limitado de gestão de acordos de níveis de serviço, e por este motivo há oportunidades de melhoria na sua condução. ☐ Desenvolve suas atividades sem adotar uma metodologia de acordos de níveis de serviço
20	*LEGISLAÇÃO DO CFQ:* Possui conhecimento técnico das resoluções, portarias e demais instrumentos jurídicos que compõem o arcabouço da legislação do CFQ	☐ Possui total conhecimento da legislação do CFQ, demonstrando domínio a respeito das matérias relacionadas a resoluções, portarias e demais instrumentos que compõem o arcabouço jurídico do CFQ. ☐ Demonstra bastante conhecimento da legislação do CFQ, demonstrando assertividade técnica na análise jurídica e buscando informações quando não a possui. ☐ Algumas vezes demonstra conhecimento da legislação do CFQ. ☐ Demonstra pouco conhecimento da legislação do CFQ, sem o domínio completo desta. ☒ Não demonstra conhecimento da legislação do CFQ e possui dificuldade em analisa-la e interpretá-la.

PARTE II-A – RECOMENDAÇÕES DO SUPERIOR IMEDIATO PARA O SUBORDINADO

➢ NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

Indique ou sugira a necessidade ou oportunidade de investimento, relacionada ao desempenho ou potencial do servidor. Alguns programas já estão descritos para a escolha e outros podem ser acrescidos.

- ❑ Relacionamento Interpessoal
- ❑ Habilidade Verbal ou Comunicabilidade
- ❑ Aperfeiçoamento Técnico
- ❑ Desenvolvimento Gerencial
- ❑ Outros

_____

➢ ASPECTOS A SEREM TRABALHADOS.

Caso o superior imediato ou o próprio servidor perceba a existência de fatores que estejam interferindo no desempenho, indicar os focos a serem trabalhados e/ou apresente os pontos fortes:

_____

_____

➢ POTENCIAL PARA OUTRAS ATIVIDADES.

Caso o servidor apresente potencial para o exercício de outras funções / atividades, indique-as:

_____

_____

➢ AÇÕES RECOMENDADAS.

Indicar as ações recomendadas para a melhoria do desempenho do servidor no CFQ.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

PARTE II-B – RECOMENDAÇÕES DO SUBORDINADO

➢ PARA SI PRÓPRIO

Indique ou sugira a necessidade ou oportunidade de investimento, relacionada ao seu desempenho ou potencial. Alguns programas já estão descritos para a escolha e outros podem ser acrescidos.

☐ Relacionamento Interpessoal

☐ Habilidade Verbal ou Comunicabilidade

☐ Aperfeiçoamento Técnico

☐ Desenvolvimento Gerencial

☐ Outros: _____

➢ PARA O SUPERIOR IMEDIATO

AFIRMAÇÃO		⊖⊖⊖ Discordo totalmente	⊖⊖ Discordo em grande parte	⊖ Mais discordo que concordo	⊕ Mais concordo que discordo	⊕⊕ Concordo em grande parte	⊕⊕⊕ Concordo totalmente
1.	No CFQ, os Gestores de modo geral, incluindo o da minha Unidade, praticam o que pregam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Recebo *feedback* do Gestor de minha Unidade sobre o resultado do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Percebo que o Gestor de minha Unidade está sempre aberto à inovação na forma de execução dos trabalhos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Na minha Unidade o superior imediato proporciona condições adequadas para a realização dos trabalhos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Na minha Unidade o superior imediato proporciona / disponibiliza condições e informações para uma entrega eficaz para a realização dos trabalhos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Na minha Unidade o Gestor promove ações que assegura o equilíbrio nas relações intra e interpessoais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.	As ações tomadas pelo meu Gestor asseguram positivamente a imagem da minha Unidade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.	O Gestor de minha Unidade toma decisões baseadas em fatos concretos e argumentos técnicos e não em pré-julgamentos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.	O Gestor de minha Unidade toma medidas/ações que garantam e ou aumentam a efetividade da equipe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.	O Gestor da minha Unidade orienta sobre as metas que nossa área tem que cumprir, acompanha o desenvolvimento dos trabalhos fornecendo *feedback* / informações que garantam a efetividade das entregas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Utilize o campo abaixo para escrever seus comentários (críticas, sugestões e elogios) a respeito dos itens acima (opcional).

ANEXO 3 - RESULTADO INDIVIDUAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (180°)

PREZADO(A) ----------,

A Avaliação de Desempenho deve ser vista como instrumento de gestão que permite ajustar procedimentos e ações no contexto organizacional em busca de resultados que depende direta ou indiretamente da atuação de cada um como Servidor do CFQ.

- *A nota apresentada a seguir é o resultado avaliativo do seu desempenho funcional no contexto de trabalho do CFQ.*

RESULTADO FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - RFAD **XX,XX**	Posição Geral de Resultado Padrão para a AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

INTERVALO	**QUARTIL**
RFAD ≥ 8 ≤ 16	1º
RFAD > 16 ≤ 24	2º
RFAD > 24 ≤ 32	3º
RFAD > 32 ≤ 40	4º

- *Para que você possa conhecer e se balizar para o próximo período de avaliação é apresentado no quadro a seguir os pontos relevantes a serem mantidos e os pontos a serem desenvolvidos, representado pelos valores mínimo e máximo (média dos pontos: 1, 2, 3, 4 e 5), atribuídos a cada uma das 8 (oito) COMPETÊNCIAS, constantes dos Formulários de Avaliação de Desempenho – FADs, indicadas nas suas avaliações:*

COMPETÊNCIA	**MÉDIA (PONTOS)**	**ANÁLISE**
----------	---	Ponto Forte ou a Desenvolver
----------	---	Ponto Forte ou a Desenvolver

O resultado apurado neste Processo de Avaliação de Desempenho deverá subsidiar: (1) o processo de gestão administrativa e de Pessoas; (2) a análise das condições de trabalho no CFQ; e (3) elaboração de plano de capacitação e desenvolvimento.

Brasília, xx de xxxxxxxxx de 20xx.

GERÊNCIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS