

ANEXO 13: GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS – GCR

1 A ECT aplica o Gerenciamento das Competências e Resultados - GCR aos empregados, por meio de instrumento que possibilita a análise dos desempenhos individuais e dos resultados das práticas gerenciais, de forma a estimular o desenvolvimento do capital intelectual da ECT e subsidiar a aplicação das políticas de educação, valorização e reconhecimento funcional e de gerenciamento de consequências.

1.1 O instrumento possibilita:

- a) ao empregado conhecer os resultados esperados do seu trabalho;
- b) ao empregado conhecer as competências profissionais requeridas ao desempenho de suas atividades;
- c) que a avaliação dos resultados e das competências sirva como base para os processos de desenvolvimento, seleção interna, treinamento, recompensas, remuneração e Participação nos Lucros e Resultados;
- d) a identificação das competências profissionais mais representativas das áreas funcionais da ECT, em consonância com as competências essenciais aos Negócios dos Correios;
- e) a ampliação das possibilidades de classificação de desempenhos permitindo uma graduação de padrões desde desempenho não alinhado até referencial;
- f) a comparação do desempenho organizacional com resultados individuais e regionais;
- g) subsídios aos sistemas de promoção, recompensas, remuneração, PLR, planos de desenvolvimento incluindo ações de educação e participação em projetos e processos de seleção interna, dentre outras práticas decorrentes da implantação de uma política de gerenciamento de consequências;
- h) contribuição para o desenvolvimento do papel do empregado no que se refere à realização plena de suas próprias potencialidades e da gestão de autodesenvolvimento;
- i) contribuição para o desenvolvimento do papel do gestor como Líder Educador;
- j) análises comparativas que permitam a identificação das lacunas entre o real e o esperado;
- k) padronização dos procedimentos relativos ao Gerenciamento das Competências e Resultados dos empregados da Empresa, evitando erros de avaliação e reduzindo a subjetividade na condução do processo;
- l) contribuição para o desenvolvimento do papel do gestor como corresponsável pelo desempenho de seus subordinados;
- m) transparência na realização do processo de Gerenciamento de Competências e Resultados.

1.2 O Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR ocorre no período avaliativo, estipulado pela área gestora nacional.

2 CONSEQUÊNCIAS DO NÃO CUMPRIMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

2.1 O Gestor que não efetivar a formalização do Plano de Trabalho do empregado e/ou não efetivar o acompanhamento até 30 dias após o final de cada trimestre será comunicado pelos órgãos responsáveis regionalmente sobre a pendência, e permanecendo essa situação por mais 10 dias, o seu gestor superior será acionado pela gestão regional do GCR e na AC pela coordenação nacional do sistema para a devida regularização.

2.2 O gestor que não efetivar a avaliação de desempenho do seu empregado dentro do prazo definido deverá ter esse fato consignado no Histórico de Desempenho com os devidos impactos em sua avaliação de competências.

2.3 Para implementação das consequências de não cumprimento das fases do processo, os órgãos de coordenação do GCR devem informar aos gestores superiores os casos de não cumprimento do processo de avaliação respectivamente na Regional e na AC.

3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DA DIRETORIA EXECUTIVA

3.1 A avaliação do desempenho dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva orientar-se-á pelas disposições estatutárias da ECT e diretivas do Ministério das Comunicações e Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST) - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.

3.2 A avaliação de desempenho dos membros do Conselho de Administração será realizada uma vez por ano, no âmbito desse Conselho, por meio de formulário específico.

3.3 A avaliação de desempenho dos membros da Diretoria Executiva será realizada uma vez por ano, pelo Conselho de Administração, após o fechamento dos resultados das metas corporativas referentes ao período avaliativo de 1º de janeiro a 31 de dezembro, em formulário específico.

4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CHEFE DE DEPARTAMENTO DA AUDITORIA

4.1 A avaliação de desempenho do Chefe de Departamento da Auditoria será realizada pelo Conselho de Administração, conforme previsto no Estatuto da ECT e de acordo com a metodologia do GCR.

5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS DIRETORES REGIONAIS E CHEFES DE DEPARTAMENTO

MANUAL DE PESSOAL	MÓD: 1	3
VIG: 17.01.2013	CAP: 2	

5.1 A Vice-Presidência de Clientes e Operações realiza o processo de avaliação de desempenho dos Diretores Regionais.

5.2 A Superintendência Executiva de cada Vice – Presidência realiza o processo de avaliação de desempenho dos Chefes de Departamento subordinados.

* * * * *

MÓDULO 13: GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS - GCR

CAPÍTULO 1: OPERACIONALIZAR O GCR

ANEXO: 1 – Fluxo do Subprocesso de Operacionalizar o GCR

1 ATRIBUTOS DO SUBPROCESSO

1.1 Objetivo – Realizar procedimentos referentes ao Gerenciamento de Competências e Resultados - GCR pelos empregados, pelo gestor, pelo gestor hierarquicamente superior, pelos órgãos gestores do sistema nos âmbitos regional e nacional, para que seja aplicada a gestão do desempenho dos empregados.

1.2 Abrangência – Toda a Empresa.

1.3 Gestor – DESEN.

1.4 Fornecedores – AC e DRs.

1.5 Clientes – Empregados da ECT.

1.6 Periodicidade – De acordo com o período avaliativo estipulado pela área gestora nacional do GCR.

1.7 Duração – Permanente.

2 DESCRIÇÃO DO SUBPROCESSO

2.1 Procedimentos do empregado

2.1.1 Responsabilizar-se por:

- a) tomar conhecimento do seu Plano de Trabalho contatando o gestor avaliador;
- b) buscar o seu desempenho para o alcance das metas negociadas e o seu autodesenvolvimento;
- c) conhecer os resultados obtidos pelo seu trabalho durante e ao final do período avaliativo;
- d) buscar conhecer o resultado da sua avaliação de desempenho, contatando o seu gestor e consultando o RH24 Horas.

2.2 Procedimento do Gestor

2.2.1 Elaborar o Plano de Trabalho dos profissionais que compõem a sua equipe, apresentando as metas e competências a alcançar para cada empregado.

2.2.2 Realizar ajustes juntamente com o empregado, se for o caso.

2.2.3 Orientar e conscientizar da importância da sua contribuição para a obtenção dos resultados.

2.2.4 Acompanhar o desempenho e o desenvolvimento dos subordinados, por meio de:

- a) reuniões periódicas;
- b) orientações quanto ao andamento dos trabalhos;
- c) comunicações dos resultados parciais e finais obtidos;
- d) registro das informações no sistema.

2.2.5 Acompanhar o trabalho executado pelos subordinados para identificar e melhor aproveitar as suas qualificações (competências), planejando ações para o desenvolvimento dos requisitos necessários para melhoria dos resultados e metas.

2.2.6 Identificar as variáveis do ambiente que vêm interferindo no desempenho desejado ou que venha a interferir, adotando ações para a melhoria do ambiente e dos resultados esperados;

2.2.7 Registrar no sistema GCR os dados observados nos subitens 2.2.4, 2.2.5, e 2.2.6 deste capítulo, de forma que esses registros possam fundamentar a avaliação final do desempenho do empregado.

2.2.8 Realizar os procedimentos necessários à regularização do GCR quando da movimentação/transferência do empregado conforme Módulo 13 Capítulo 5 do MANPES.

2.2.9 Realizar a avaliação do desempenho, dando retorno ao empregado quanto aos resultados alcançados, ao final de cada período avaliativo, com base nas metas e nos registros efetuados na fase de Acompanhamento do desempenho.

2.2.10 Emitir o Relatório de Metas e Competências de cada membro de sua equipe para assinatura do avaliador e avaliado, dentro dos prazos estabelecidos pela Coordenação Nacional do GCR.

NOTA: Após assinatura das partes, o gestor deverá entregar uma via do Relatório de Metas e Competências - RMC ao empregado e encaminhar a outra via para arquivamento na Unidade.

2.2.11 Arquivar na Área Administrativa da Unidade o Relatório de Metas e Competências.

2.2.12 Elaborar, junto com os subordinados, o Plano de Desenvolvimento Individual, conscientizando-os sobre a importância da busca do seu autodesenvolvimento e da disposição e empenho para acompanhar as ações de treinamento e educação, ou qualquer outra ação a ser efetivada com vistas a melhoria da sua performance profissional.

2.2.13 Proceder à revisão dos Planos de Trabalho e dos Planos de Desenvolvimento Individuais, integrando as metas individuais às metas do Plano de Trabalho da Área após cada período avaliativo.

2.3 Procedimento do Gestor hierarquicamente superior

2.3.1 Verificar se os planos de trabalho dos profissionais das equipes dos seus gestores subordinados foram realizados dentro do prazo previsto.

2.3.2 Verificar se os profissionais das equipes dos seus gestores subordinados estão sendo acompanhados pelo menos uma vez por trimestre.

2.3.3 Analisar o conjunto das avaliações de desempenho das equipes dos seus gestores subordinados.

2.3.4 Verificar ao final do período avaliativo se todos os empregados foram avaliados.

2.3.5 Verificar a existência de justificativa para a não avaliação de empregados que não devem ser avaliados.

2.3.6 Verificar se o Plano de Desenvolvimento foi elaborado e se está sendo acompanhado pelo gestor.

2.3.7 Dar continuidade ao processo ou fechamento da avaliação de desempenho de seus subordinados até dois níveis abaixo da hierarquia, quando da existência de impedimento do gestor imediato do empregado realizar esse processo.

2.4 Procedimento do Órgão Gestor do Sistema GCR em âmbito Regional

2.4.1 Analisar a situação de sua Diretoria Regional com relação:

a) à elaboração do Plano de Trabalho dentro do prazo pelos gestores da DR;

b) à realização dos acompanhamentos trimestrais obrigatórios;

c) à realização da avaliação final dentro do prazo;

d) aos resultados finais de desempenho;

e) ao histórico de desempenho e de avaliação dos gestores de sua DR;

f) aos baixos desempenhos;

g) às informações gerenciais para as demais áreas de Gestão de Pessoas e a outras áreas da empresa se for o caso.

2.4.2 Efetuar o acompanhamento e realizar as providências cabíveis quanto às situações de não conformidade com relação à operacionalização do Sistema GCR e aplicação dos procedimentos previstos neste Módulo.

2.4.3 Ministrando programa de capacitação aos gestores e empregados sobre o sistema GCR.

2.4.4 Informar aos diferentes níveis de gestores da DR sobre o desempenho de sua equipe.

2.4.5 Propor ao gestor nacional do Sistema GCR melhorias no processo e no aplicativo.

2.4.6 Promover ações para divulgação e utilização efetiva das ferramentas de gestão de desempenho em sua Diretoria Regional.

2.4.7 Buscar, permanentemente manter-se atualizado a respeito dos conceitos e metodologia de avaliação do GCR.

2.4.8 Emitir parecer conclusivo, por meio de documento formal, assinado pelo Diretor Regional, referente às solicitações de alterações, exclusão e inclusão de resultados de avaliações de desempenho da regional.

2.4.9 Realizar todos os procedimentos no sistema GCRWEB decorrentes de deferimentos de solicitações de alteração, exclusão e inclusão de avaliações de desempenho em âmbito regional.

2.5 Procedimento do Órgão Gestor do Sistema GCR em âmbito nacional

2.5.1 Realizar a análise e avaliação das informações recebidas de todas as áreas da ECT.

2.5.2 Emitir relatório periódico de consolidação dos resultados de desempenho da Administração Central e em âmbito nacional.

2.5.3 Emitir relatórios que servirão de indicadores gerenciais para as demais áreas de Gestão de Pessoas.

2.5.4 Propor e/ou elaborar programas de desenvolvimento para os gestores e empregados da ECT sobre o sistema de Avaliação de Desempenho adotado pela Empresa.

2.5.5 Promover a capacitação dos gestores da Administração Central.

2.5.6 Promover a revisão periódica da metodologia e do sistema de suporte ao processo de avaliação de desempenho da ECT.

2.5.7 Analisar e dar parecer conclusivo de deferimento/indeferimento referentes às solicitações de alterações, exclusão e inclusão de resultados de avaliações de desempenho da AC e, em última instância, das DRs. Neste caso a Diretoria Regional deverá enviar todas as documentações relativas ao processo para Coordenação Nacional do GCR.

2.5.8 Incluir ou excluir metas padrão e competências profissionais no sistema GCRWEB.

2.5.9 Definir a periodicidade em que às Vice-presidências poderão solicitar alteração/inclusão das metas padrão corporativas e competências no sistema GCRWEB.

2.6 Procedimentos das Vice-Presidências

2.6.1 Atualizar as subáreas e grupos de atividade, devido mudança de estrutura organizacional, bem como, a atualização de metas padrão e competências de acordo com os objetivos estratégicos da Empresa.

2.6.1.1 Enviar documento formal à Coordenação Nacional do GCR com as solicitações de alterações com antecedência mínima de 2 meses para início do período avaliativo em que as alterações terão vigência.

2.6.2 Definir metas padrão para os grupos de atividade que tenham como objetivo o alcance de determinadas metas em nível nacional ou regional, idênticas para todos os empregados de Unidades cujas atividades são similares num determinado período de tempo.

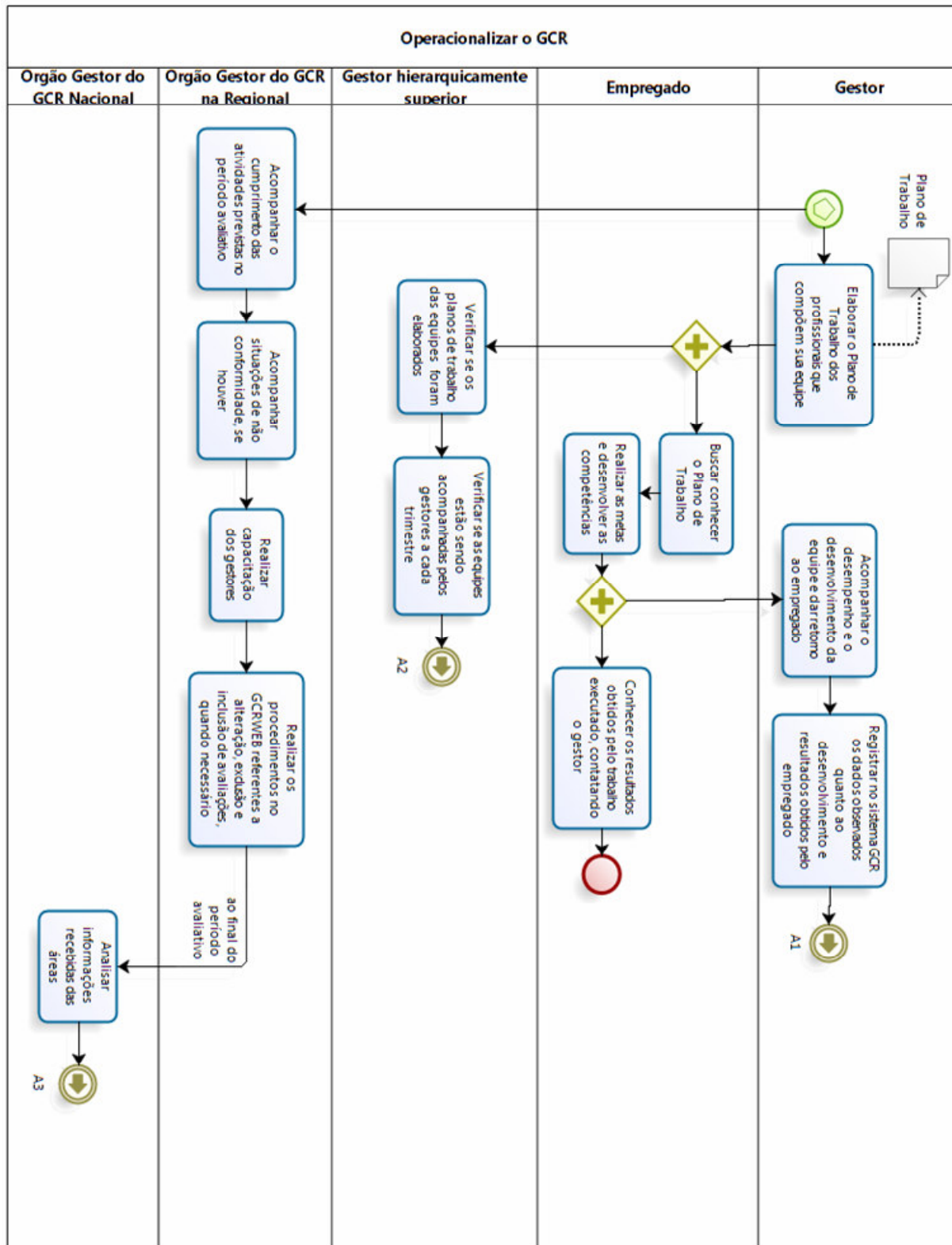
2.7 Procedimentos a serem realizados pela Diretoria Regional quando do estabelecimento de meta padrão em âmbito regional

2.7.1 Solicitar à Coordenação Nacional do GCR, por meio de documento formal assinado pelo Diretor Regional, a inclusão de metas padrão regionais para utilização em âmbito da DR.

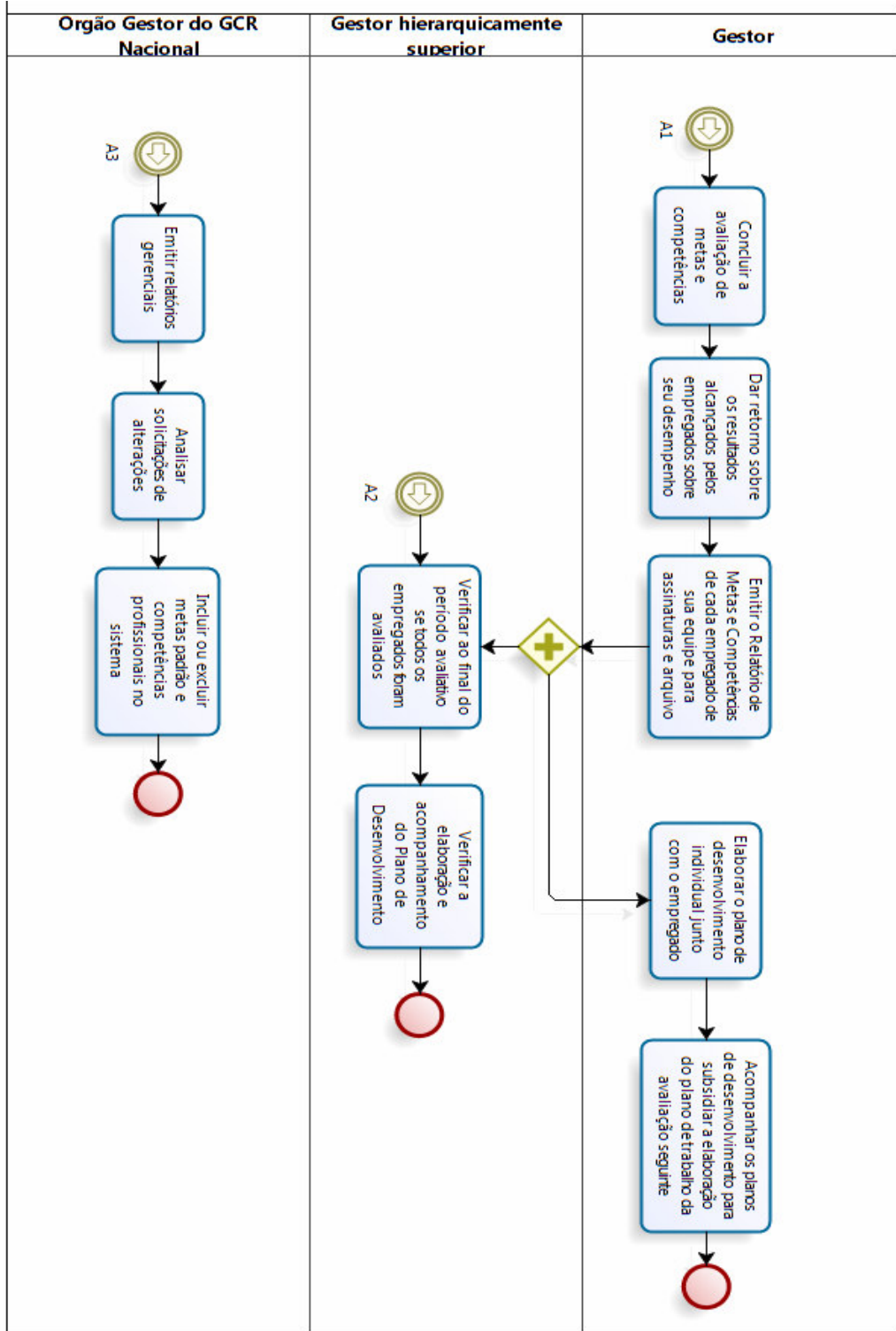
NOTA: As metas padrão obrigatórias e/ou não obrigatórias, só poderão ser incluídas no sistema GCRWEB, após a validação das metas junto à respectiva Vice-Presidência.

* * * * *

ANEXO 1: FLUXO DO SUBPROCESSO DE OPERACIONALIZAR O GCR



CONTINUAÇÃO DO FLUXO DE OPERACIONALIZAR O GCR



* * * * *

MÓDULO 13: GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS - GCR

CAPÍTULO 2: PLANEJAR O GCR PARA A FORMALIZAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

ANEXO: 1 – Fluxo do Subprocesso de Planejar o GCR para a formalização do Plano de Trabalho.

1 ATRIBUTOS DO SUBPROCESSO

1.1 Objetivo – Planejar o GCR para a formalização do Plano de Trabalho no período avaliativo, com o estabelecimento das metas individuais a serem atingidas pelo empregado e com a seleção de competências definidas para o Grupo de Atividades ao qual o empregado será vinculado.

1.2 Abrangência – Toda a Empresa.

1.3 Gestor – DESEN.

1.4 Fornecedores – AC e DRs.

1.5 Clientes – Empregados da ECT.

1.6 Periodicidade – De acordo com o período avaliativo estipulado pela área gestora nacional do GCR.

1.7 Duração – Variação de 1 a 3 meses, a depender do cronograma definido pela área gestora do processo.

2 DESCRIÇÃO DO SUBPROCESSO

2.1 Procedimentos para a elaboração do Plano de Trabalho Individual

2.1.1 Inclusão do avaliado pelo gestor

2.1.1.1 Selecionar o período avaliativo em curso e, em seguida, a matrícula e o nome do avaliado no sistema GCRWEB.

2.1.1.2 Definir o Grupo de Atividade ao qual o empregado estará vinculado, dentre aqueles previamente estabelecidos para a Área Funcional e Subárea de atuação do gestor, de acordo com as atividades e as competências que o empregado irá desenvolver.

2.1.2 Estabelecimento das metas pelo gestor

2.1.2.1 Estabelecer as metas com base no desdobramento dos objetivos do Plano Estratégico da ECT e demais instrumentos norteadores da gestão empresarial em níveis da gerência/unidade.

2.1.2.2 Elaborar as metas para o período de um ano.

2.1.2.3 Reajustar as metas, caso ocorram alterações no decorrer do período avaliativo que interfiram nos resultados, negociando os ajustes necessários com o empregado.

2.1.2.4 Elaborar as metas de forma clara e objetiva.

NOTA 1: As metas devem ser realizáveis, com a definição da ação (verbo no infinitivo), do indicador (informação que permite o acompanhamento do resultado ao longo do tempo), do índice (valor da meta) e do prazo (período de tempo definido).

Exemplos:

1. implementar 80% das ações contidas no Plano de Melhoria até 31/12 do ano em curso.
2. protocolar e distribuir 100% das correspondências e documentos entregue na área diariamente.

NOTA 2: A metodologia do processo de Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR não prevê a utilização de metas de assiduidade, pontualidade ou faltas no plano de trabalho do empregado, de modo que tal prática se faz inadequada à constituição da redação e/ou indicador de aferição de metas.

2.1.2.5 Atribuir pesos diferenciados às metas, que poderão variar de 1 a 5, considerando o grau de impacto dos resultados para a empresa. A responsabilidade de atribuir a ponderação às metas é do gestor e/ou definida pela área.

2.1.2.6 Ter no Plano de Trabalho um número mínimo de 4 e máximo de 15 metas, podendo ser essas metas-padrão e/ou metas específicas.

2.1.2.7 Definir no Sistema GCRWEB a forma de aferição do resultado das metas elaboradas, tais como:

a) Metas de Resultado Médio: o valor da meta é definido de acordo com o cálculo médio percentual de atingimento da mesma ao longo dos meses.

Exemplo: Metas de receita, qualidade, satisfação do cliente.

b) Metas Redutoras: o valor da meta é definido de forma precisa, mas, quanto menor o resultado atingido, melhor.

Exemplo: Índice de Resto.

c) Metas Cumulativas: o valor da meta é definido de acordo com o somatório alcançado no período.

Exemplo: Certificar 10 Unidades de Atendimento na Norma ISO até 31/12/2012.

2.1.2.8 Metas Padrão:

2.1.2.8.1 Utilizar as Metas padrão definidas pelas respectivas Vice-Presidências e/ou Diretoria Regional.

2.1.2.9 Metas Específicas:

2.1.2.9.1 Criar as metas específicas, antes da elaboração do Plano de Trabalho de cada empregado com base nas metas e projetos da área a serem vinculadas aos objetivos estratégicos da ECT.

2.1.2.9.2 Incluir as metas específicas no sistema GCRWEB.

NOTA: Uma vez que o gestor incluir as metas específicas no sistema GCRWEB essas permanecerão vinculadas a sua matrícula e ao grupo de atividade selecionado no momento da inclusão da meta, de forma a compor “banco de metas específicas” do gestor, ao qual constarão as metas a serem estabelecidas a um componente de sua equipe.

2.1.3 Identificação das Competências Profissionais pelo gestor

2.1.3.1 Certificar se as competências constantes no grupo de atividade selecionado no momento da inclusão do avaliado no sistema GCRWEB atende ao que é requerido do empregado no desenvolvimento de suas atividades, conforme expresso no subitem 2.1.1.2 deste capítulo.

2.1.3.2 Definir dentre as diversas competências descritas no Grupo de Atividade aquelas requeridas ao empregado no desenvolvimento de suas atividades, cabendo ao gestor selecionar um número mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 10 (dez) competências para cada empregado.

2.1.4 Formalização do Plano de Trabalho pelo Gestor

2.1.4.1 Apresentar o Plano de Trabalho definido ao empregado no início do período avaliativo.

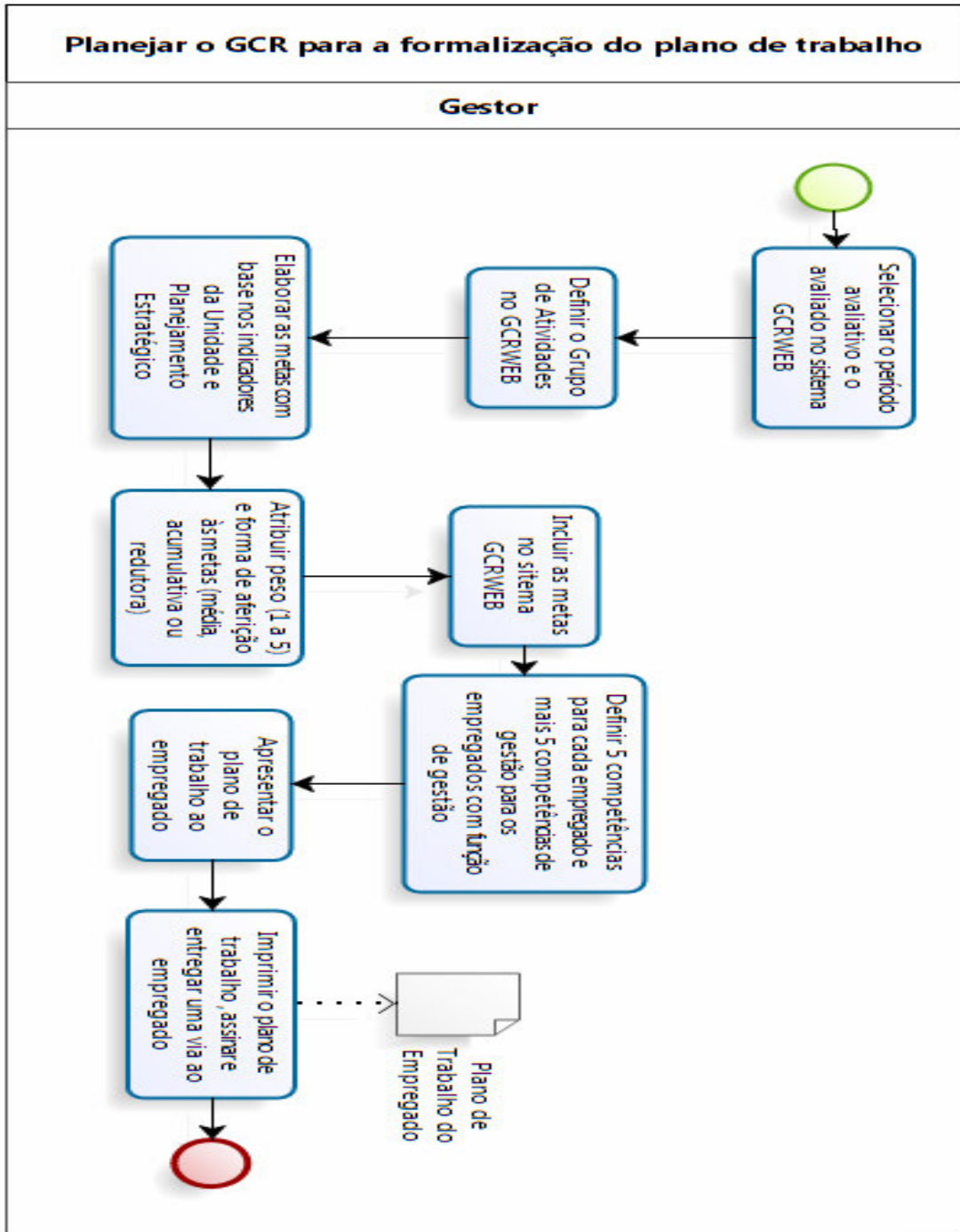
2.1.4.2 Imprimir o Plano de trabalho.

2.1.4.3 Assinar o Plano de Trabalho, gestor e empregado.

2.1.4.4 Entregar uma via do Plano de Trabalho, devidamente assinada, ao empregado.

* * * * *

ANEXO 1: FLUXO DO SUBPROCESSO DE PLANEJAR O GCR PARA A FORMALIZAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO.



* * * * *

MÓDULO 13: GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS - GCR

CAPÍTULO 3: ACOMPANHAR OS RESULTADOS PARCIAIS DE REALIZAÇÃO DAS METAS E DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS CONTIDAS NO PLANO DE TRABALHO

ANEXO: 1 – Fluxo do Subprocesso de Acompanhar os Resultados Parciais de Realização das Metas e Desenvolvimento das Competências contidas no Plano de Trabalho.

1 ATRIBUTOS DO SUBPROCESSO

1.1 Objetivo – Acompanhar os resultados parciais da realização das atividades contidas no Plano de Trabalho durante o período avaliativo, para verificar o desempenho do empregado quanto às metas e competências estabelecidas, cuja responsabilidade é do gestor.

1.2 Abrangência – Toda a Empresa.

1.3 Gestor – DESEN.

1.4 Fornecedores – AC e DRs.

1.5 Clientes – Empregados da ECT.

1.6 Periodicidade – Mensal, bimensal ou trimestral.

1.7 Duração – Permanente.

2 DESCRIÇÃO DO SUBPROCESSO

2.1 Procedimentos de acompanhamento dos resultados parciais da realização das atividades contidas no Plano de Trabalho do empregado, pelo gestor.

2.1.1 Registrar no sistema GCRWEB, os resultados parciais, de acordo com a periodicidade de acompanhamento da meta e em atendimento à realização dos acompanhamentos trimestrais obrigatórios requeridos pelo processo de gestão do desempenho, observando os seguintes procedimentos:

a) acompanhar o desempenho do empregado quanto às competências, por meio de registros no histórico de desempenho do empregado disponível na ferramenta GCRWEB;

b) dar retorno ao empregado sobre o seu desempenho quanto às competências e resultados de metas;

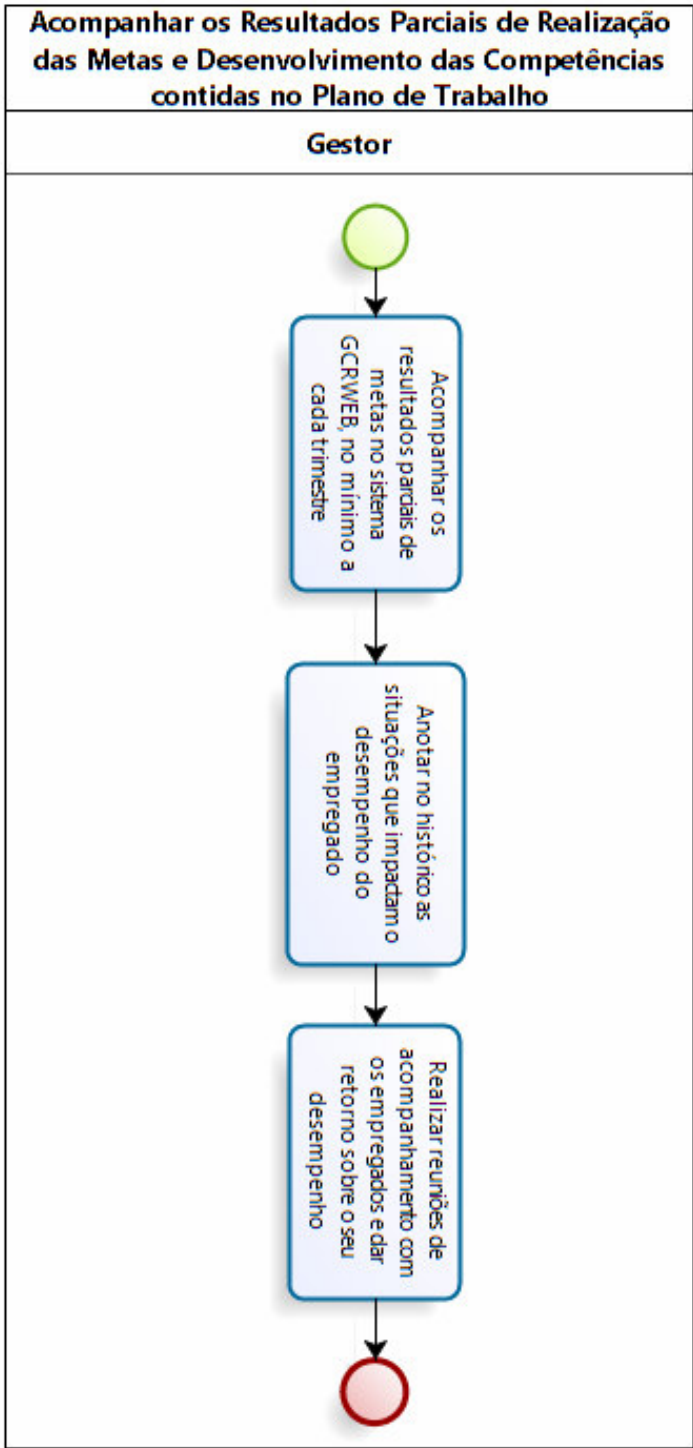
c) realizar reuniões de acompanhamento com seus subordinados, quando serão apresentados e discutidos os resultados parciais de desempenho, renegociadas as metas, se for o caso, e fornecidas informações sobre a prática das competências pelo empregado.

d) anotar no histórico de desempenho as situações de desempenho que mereçam registro, como comportamentos e resultados de destaque, necessidades de melhorias ou outras informações relevantes que tenham impactado o desempenho do empregado;

e) utilizar os registros efetuados no histórico de desempenho do empregado como subsídio na etapa de formalização dos resultados finais.

* * * * *

ANEXO 1: FLUXO DO SUBPROCESSO DE ACOMPANHAR OS RESULTADOS PARCIAIS DE REALIZAÇÃO DAS METAS E DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS CONTIDAS NO PLANO DE TRABALHO



* * * * *

MÓDULO 13: GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS - GCR

CAPÍTULO 4: AVALIAR OS RESULTADOS DO GCR

ANEXO: 1 – Fluxo do Subprocesso de Avaliar os Resultados do GCR

1 ATRIBUTOS DO SUBPROCESSO

1.1 Objetivo – Avaliar os resultados do GCR demonstrados pelos empregados, quanto aos resultados de desempenho das metas e da prática das competências profissionais requeridas para o exercício das atividades.

1.2 Abrangência – Toda a Empresa.

1.3 Gestor – DESEN.

1.4 Fornecedores – AC e DRs.

1.5 Clientes – Empregados da ECT.

1.6 Periodicidade – Ao final do período avaliativo, conforme cronograma definido pela área gestora do processo.

1.7 Duração – Permanente.

2 DESCRIÇÃO DO SUBPROCESSO

2.1 Avaliação de Resultados de Metas pelo gestor

2.1.1 Atribuir o valor alcançado para cada meta no sistema GCRWEB, esse por sua vez, calculará o percentual alcançado com relação ao valor da meta estabelecido, considerando a forma de aferição definida.

NOTA: Esse valor percentual pode ultrapassar 125% nos acompanhamentos parciais, mas no resultado final da meta o sistema o limitará a este percentual.

2.1.2 Obter o resultado final das Metas pela média aritmética ponderada do percentual de alcance de cada uma delas.

2.2 Avaliação das Competências Profissionais pelo gestor

2.2.1 Analisar as Competências Profissionais fundamentada na premissa de que o desempenho é influenciado por variáveis que interferem positiva ou negativamente no alcance dos resultados, a saber: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

2.2.2 Avaliar as Competências Profissionais ao final do período avaliativo, sendo de no mínimo, cinco competências e, no máximo, dez competências.

NOTA: O gestor deverá considerar as observações sobre o desempenho do empregado registradas durante o período.

2.2.2.3 Avaliar as competências com base no questionário disponibilizado pelo sistema, que contém questões sobre qualificação profissional e atitude. Em cada uma dessas dimensões, haverá quatro possibilidades de avaliação da competência, após ler cada possibilidade, escolher uma de forma objetiva, de acordo com os produtos ou resultados entregues pelo empregado no período.

2.2.2.4 Observar que a avaliação dos resultados das competências, apresenta para cada empregado sete resultados possíveis de acordo com as respostas do gestor nas avaliações de competências, conforme a seguir:

a) aplica conhecimentos de nível avançado, utilizando informações atualizadas e refinadas. Sua experiência e comprometimento garantem resultados acima do esperado. A alta qualidade de seu trabalho o qualifica como referência nesta Competência;

b) aplica os conhecimentos necessários para a obtenção dos resultados, sua experiência e interesse garantem que sejam atendidos os padrões de qualidade. O empregado demonstrou plena qualificação profissional nesta competência;

c) demonstra a experiência e os conhecimentos necessários; precisa aprimorar sua iniciativa/proatividade para atingir os resultados esperados na prática desta competência;

d) demonstra iniciativa e interesse; precisa aprimorar seus conhecimentos e adquirir maior experiência na prática requerida para esta competência;

e) demonstra experiência e conhecimentos; necessita de acompanhamento e orientação freqüentes para desenvolver sua iniciativa na prática desta competência;

f) demonstra pouca experiência e necessita aprimorar conhecimentos e adotar uma atitude mais proativa de forma a garantir a prática desta competência;

g) demonstra conhecimento e experiência insatisfatórios; necessita acompanhamento e orientação freqüentes para desenvolver uma atitude direcionada para a prática desta competência.

2.2.3 Apuração Final dos Resultados de Desempenho pelo Sistema GRCWEB

2.2.3.1 Observar que o resultado final do desempenho de cada empregado será obtido a partir da combinação dos resultados das avaliações das Metas e das Competências Profissionais, o que permitirá a identificação das seguintes possibilidades de Classificação Final de Desempenho:

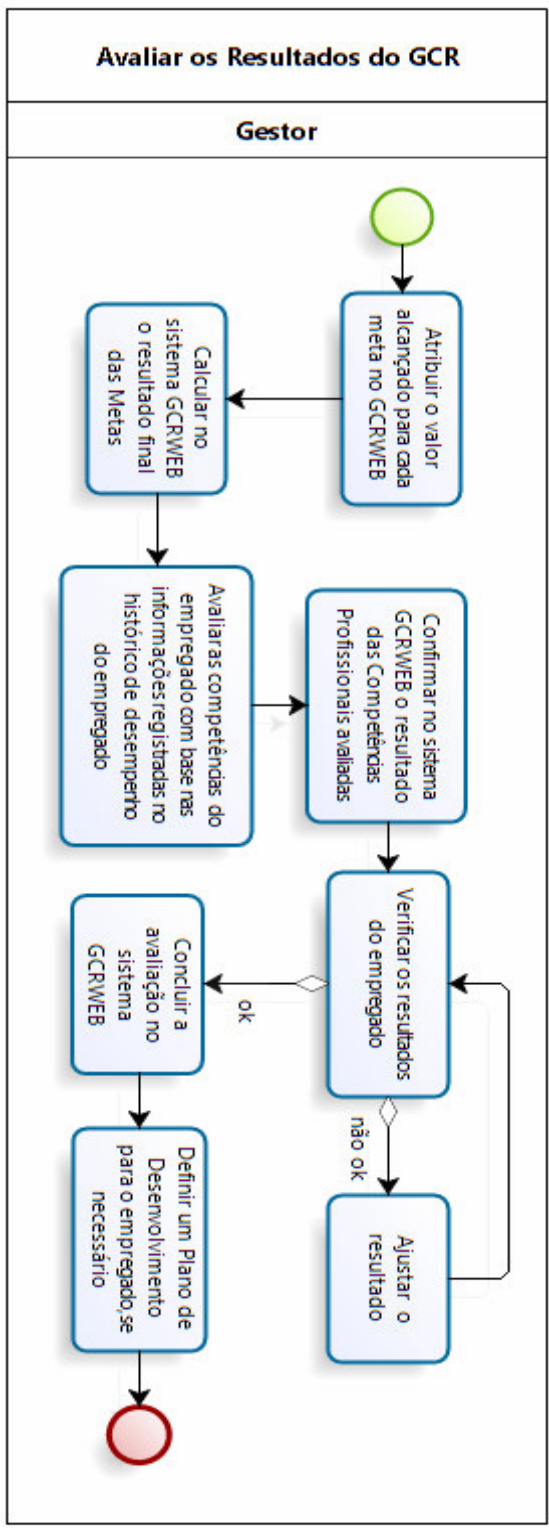
Referencial	Apresenta resultados de excelência no seu trabalho, decorrentes de seu estágio de evolução em conhecimento técnico, experiência e comprometimento. É uma referência na sua Área de atuação.
Altamente Qualificado	Apresenta resultados que superam as expectativas de seu Plano de Trabalho. Demonstra alto nível de comprometimento, conhecimento técnico e experiência. É altamente qualificado para o desempenho de suas atividades.
Desempenho Qualificado	Apresenta os resultados previstos em seu Plano de Trabalho. Contribui com conhecimento técnico e/ou experiência e empenho profissional para que as metas de sua Área de atuação sejam atingidas. Demonstra desempenho qualificado na realização de suas atividades.
Tende à Qualificação	Apresenta resultados esperados em determinados indicadores de seu Plano de Trabalho. Necessita aprimorar seu desempenho para uma contribuição mais efetiva em sua Área de atuação. Seu desempenho tende a ser considerado qualificado.
Não Alinhado	Apresenta resultados que não atendem ao previsto em seu Plano de Trabalho. Pode apresentar necessidade de conhecimento técnico, de experiência prática ou de maior interesse pelas atividades desenvolvidas. Desempenho não alinhado aos resultados definidos para sua Área de atuação.

2.2.3.2 Definir um Plano de Desenvolvimento para o avaliado que eventualmente venha a obter resultado final de desempenho “Tende à Qualificação” e “Não Alinhado”, visando o seu desenvolvimento e à melhoria dos resultados.

NOTA: A responsabilidade pela elaboração do Plano de Desenvolvimento do empregado é do gestor avaliador.

* * * * *

ANEXO 1: FLUXO DO SUBPROCESSO DE AVALIAR OS RESULTADOS DO GCR



MÓDULO 13: GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS - GCR

CAPÍTULO 5: ADEQUAR AS SITUAÇÕES ESPECIAIS QUE IMPACTAM NA FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (GCR)

ANEXO: 1 – Fluxo do Subprocesso de Adequar as Situações Especiais que impactam na formalização do processo de Avaliação de Desempenho (GCR)

1 ATRIBUTOS DO SUBPROCESSO

1.1 Objetivo – Apresentar os procedimentos que devem ser realizados em situações especiais que impactam o processo de avaliação do GCR, tais como:

- a) Transferência/movimentação do gestor e do empregado;
- b) participação em grupo de trabalho ou estar a disposição de outra área;
- c) situações em que a avaliação não deve ser formalizada;
- d) empregados que estejam em cumprimento de contrato de cooperação técnica / cedidos / requisitados a outros Órgãos;
- e) avaliação de desempenho dos membros da Diretoria Executiva;
- f) avaliação de desempenho dos membros do Conselho de Administração;
- g) avaliação de desempenho do Chefe de Auditoria.

1.2 Abrangência – Toda a Empresa.

1.3 Gestor – DESEN.

1.4 Fornecedores – AC e DRs.

1.5 Clientes – Empregados da ECT.

1.6 Periodicidade – Durante o período avaliativo.

1.7 Duração – Permanente.

2 DESCRIÇÃO DO SUBPROCESSO

2.1 Situações Especiais

2.1.1 Transferência/movimentação:

2.1.1.1 Do Gestor

2.1.1.1.1 Realizar o acompanhamento das metas de todos os seus subordinados no sistema GCRWEB, antes da efetivação de sua transferência/movimentação.

2.1.1.1.2 Imprimir o relatório Metas para Transferência, depois de concluído o acompanhamento de metas e registrado no histórico de desempenho do sistema o desenvolvimento das competências do empregado.

2.1.1.1.3 Proceder a Troca de Avaliador no sistema GCRWEB, o que permitirá ao seu sucessor dar seqüência ao processo de avaliação de desempenho.

2.1.1.2 Do Empregado

a) Procedimento a ser realizado pelo antigo gestor quando da movimentação/transferência do empregado:

I – realizar no sistema GCRWEB o acompanhamento das metas e registrar no histórico de desempenho informações referentes ao desenvolvimento das competências pelo empregado;

II – considerar o modo de aferição das metas (média, acumulada ou redutora) e realizar um cálculo proporcional ao tempo em que o empregado esteve responsável por atingir o resultado das referidas metas, a fim de que o resultado de metas do relatório não apresente prejuízos ao empregado quando realizada a inclusão dos acompanhamentos de metas para subsidiar as informações que constarão no relatório Metas para Transferência;

III - emitir o relatório de Metas para Transferência, disponível no sistema GCRWEB, após concluir os acompanhamentos de metas e incluir no histórico de desempenho as informações referentes ao desenvolvimento das competências do empregado, quando ocorrida a sua movimentação/transferência;

IV - assinar o relatório de Metas para Transferência em 02 vias;

V – dar retorno ao empregado quanto aos acompanhamentos realizados;

VI – colher a assinatura do empregado nas 02 vias;

VII – entregar uma via do relatório ao empregado;

VIII - entregar o relatório de Metas para Transferência em documento assinado ao gestor ao qual o empregado estará subordinado na nova lotação;

IX – realizar a troca de avaliador no sistema GCRWEB para o novo gestor.

b) Procedimento a ser realizado pelo novo gestor do empregado transferido:

I – solicitar ao antigo gestor o Relatório Metas para Transferência, em caso de não recebimento desse documento em tempo hábil;

II – conhecer o relatório Metas para Transferência, e optar por transcrever as metas para o novo plano de trabalho, respeitando a quantidade máxima de 15 metas, ou incluir uma “meta única” para inserção do resultado geral das metas anteriores;

III – verificar quando da elaboração da “meta única” ou na transcrição das metas para o novo plano de trabalho do empregado, se os cálculos das metas do relatório Metas para Transferência foram realizados considerando a proporcionalidade do tempo para se atingir os resultados de metas, e se constatados desvios a esse critério, solicitar correção ao antigo gestor;

IV - manter anexo ao novo plano de trabalho o documento de onde foram extraídas as informações inerentes aos resultados de metas anteriores para fins de comprovação.

2.1.1.2.1 Concluir a avaliação de desempenho do empregado que tenha sido transferido no decorrer do período avaliativo, pelo gestor ao qual o empregado estiver subordinado no período de fechamento da avaliação, com base nas informações constantes no Relatório Metas para Transferência e no trabalho desenvolvido pelo empregado no período em que esteve subordinado a esse gestor.

2.1.2 Estar à disposição de outra Área da Empresa ou participar de Grupo de Trabalho / Projeto

2.1.2.1 Concluir a avaliação, pelo gestor, ao qual estiver subordinado o empregado, ao final do período avaliativo, quando o empregado participar de Grupo de Trabalho / Projeto ou estiver à disposição de outra Área da Empresa. Cabendo ao gestor (es) anterior (es) enviar ao gestor responsável pela formalização da avaliação o relatório Metas para Transferência.

2.1.2.2 Gerar, pelo gestor/efetivo/temporário, o relatório Metas para Transferência no sistema GCRWEB, com as devidas informações sobre as metas e competências desenvolvidas pelo empregado antes de realizar a troca de avaliador para o gestor responsável pela formalização da avaliação de desempenho.

2.1.2.2.1 Assinar, pelo gestor e empregado, o referido relatório.

2.1.2.2.2 Encaminhar o relatório para o gestor responsável pela formalização da avaliação de desempenho e mantê-lo anexo ao RMC do empregado.

2.1.3 Férias do Gestor

2.1.3.1 Repassar pelo gestor, ao sair de férias, ao seu substituto designado oficialmente por Portaria, todas as informações relevantes, para que este possa dar prosseguimento à operacionalização do GCR.

2.1.3.2 Conduzir a avaliação pelo substituto designado oficialmente por Portaria para responder durante o seu impedimento, no caso de afastamento do gestor.

2.1.3.3 Processar, pelo gestor, a avaliação do empregado antes do período de fruição de férias quando o período ocorrer nos meses de fechamento do GCR.

2.1.3.4 Considerar o resultado do GCR de períodos anteriores, conforme definição da área gestora do processo, quando o empregado não for avaliado em decorrência de participação em treinamento, consultoria/missão técnica no exterior, licença maternidade, acidente de trabalho e outras ausências de interesse da empresa, quando da aplicação das políticas de gestão de pessoas.

2.1.4 Férias do empregado/afastamento

2.1.4.1 Realizar de acordo com o cronograma divulgado pela Coordenação Nacional do GCR, os acompanhamentos ou fechamento da avaliação quando o empregado encontrar-se de férias ou afastado.

2.1.4.2 Apresentar pelo gestor ao empregado os resultados formalizados no sistema GCR no prazo de até 03 dias úteis, a contar da data de retorno do empregado.

2.1.5 Formalização da avaliação de desempenho de empregado que venha a se desligar da Empresa no decorrer do período avaliativo

2.1.5.1 Preencher formulário de avaliação de desempenho disponibilizado pela coordenação de GCR para formalizar a avaliação de desempenho de empregado que venha a se desligar da Empresa antes do período de avaliação das competências no sistema GCRWeb;

2.1.5.2 Apresentar os resultados de metas e competências aferidos no processo de gestão do desempenho ao empregado, conforme previstos nos procedimentos descritos no Manual de Pessoal, Módulo 13.

2.1.5.3 Assinar pelo gestor e empregado o formulário de avaliação;

2.1.5.4 Encaminhar pelo gestor memorando solicitando o fechamento da avaliação de desempenho do empregado demitido.

2.2 Situações em que a avaliação não deve ser formalizada:

a) contar o empregado com menos de 90 dias efetivamente trabalhados durante o período avaliativo;

b) contar o novo empregado com menos de 180 dias efetivamente trabalhados, a partir da sua contratação pela Empresa.

2.2.1 Empregados que estejam em cumprimento de contrato de cooperação técnica / cedidos / requisitados a outros Órgãos

2.2.1.1 Encaminhar, a cada período avaliativo, pela Coordenação Nacional do GCR, ofício aos Órgãos cessionários com o Formulário para Avaliação de Desempenho de Empregados Cedidos.

2.2.1.2 Realizar a avaliação de desempenho dos empregados que estejam em cumprimento de contrato de cooperação técnica / cedidos / requisitados a outros Órgãos, no respectivo órgão, por meio, do citado formulário.

2.2.1.3 Devolver, à Coordenação Nacional do GCR, ao final do período avaliativo pelo órgão cessionário o Formulário para Avaliação de Desempenho de Empregados Cedidos, devidamente preenchido.

2.2.1.4 Incluir pela Coordenação Nacional do GCR, os dados da avaliação de desempenho desses empregados, coletados por meio do formulário, no sistema GCRWEB.

2.2.2 Cessão/requisição de servidor ou empregado público de Órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta para ECT

2.2.2.1 Observar que os empregados requisitados/cedidos a ECT que não se enquadrem nas situações dispostas no subitem 2.2 deste Capítulo deverão ter os acompanhamentos de seu desenvolvimento e fechamento da avaliação de desempenho formalizados no sistema GCRWEB.

2.2.2 Avaliação de Desempenho da Diretoria Executiva e Conselho de Administração

2.2.2.1 Encaminhar, pela Coordenação Nacional do GCR, à Presidência da ECT os formulários de avaliação de desempenho dos membros da Diretoria Executiva e dos membros do Conselho de Administração.

2.2.2.2 Encaminhar, pela Presidência da ECT, os formulários de avaliação ao Conselho de Administração.

2.2.2.3 Realizar, pelo Conselho de Administração, o plano de trabalho dos membros da Diretoria Executiva, a cada período avaliativo.

2.2.2.4 Realizar, pelo Conselho de Administração, a avaliação dos membros da Diretoria Executiva, após o fechamento dos resultados das metas corporativas, referente ao período avaliativo de 1º de janeiro a 31 de dezembro.

2.2.2.5 Realizar, pelo Conselho de Administração, avaliação dos membros do Conselho de Administração.

2.2.2.6 Arquivar uma cópia da avaliação anual dos membros do Conselho de Administração e dos membros da Diretoria Executiva na Presidência.

2.2.2.6.1 Encaminhar outra cópia da avaliação anual dos membros do Conselho de Administração e dos membros da Diretoria Executiva, devidamente assinada, para o DESEN/GDEM.

2.2.3 Avaliação de Desempenho do Chefe da Auditoria

2.2.3.1 Encaminhar, pela Coordenação Nacional do GCR, o formulário de avaliação de desempenho ao Chefe da Auditoria.

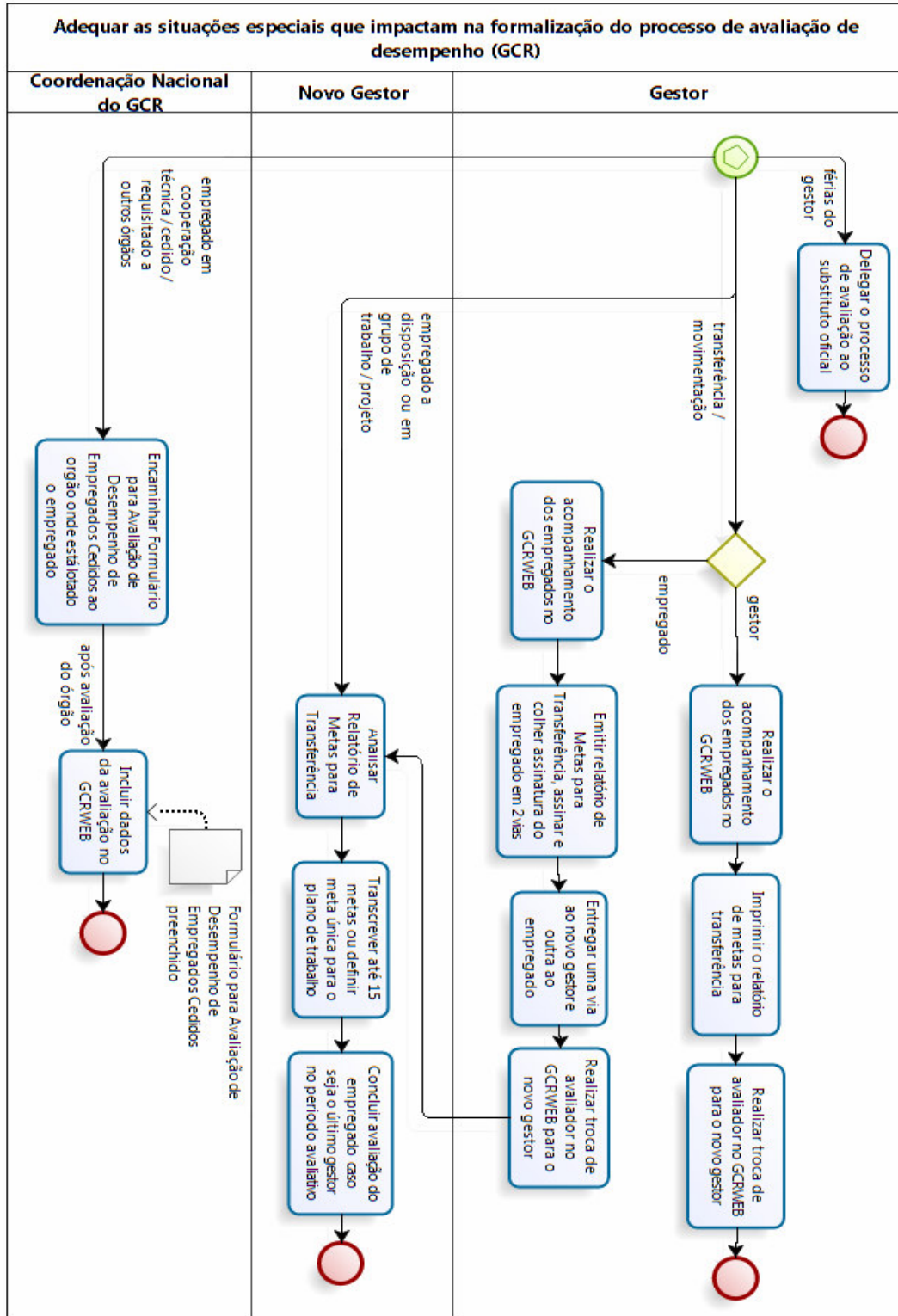
2.2.3.2 Encaminhar, no início de cada período avaliativo, pelo Chefe da Auditoria para apreciação do Conselho de Administração, proposta com as metas que irão compor o seu plano de trabalho, tendo como referência o Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna.

2.2.3.3 Realizar, pelo Conselho de Administração, avaliação do Chefe da Auditoria, conforme metodologia do Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR).

2.2.3.4 Encaminhar, pelo Conselho de Administração, a avaliação de desempenho concluída ao Chefe da Auditoria.

2.2.3.5 Encaminhar, pelo Chefe da Auditoria, o Relatório de Metas e Competências (RMC) à GDEM/DESEN para arquivamento e inserção dos dados no sistema GCRWEB.

ANEXO: 1 FLUXO DO SUBPROCESSO ADEQUAR A SITUAÇÕES ESPECIAIS QUE IMPACTAM NA FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (GCR)



MÓDULO 13: GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS E RESULTADOS - GCR

CAPÍTULO 6: FORMALIZAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ANEXO: 1 – Fluxo do Subprocesso de Formalizar a Avaliação de Desempenho

1 ATRIBUTOS DO SUBPROCESSO

1.1 Objetivo – Formalizar a avaliação dos empregados para fechar o período avaliativo.

1.2 Abrangência – Toda a Empresa.

1.3 Gestor – DESEN.

1.4 Fornecedores – AC e DRs.

1.5 Clientes – Empregados da ECT.

1.6 Periodicidade – De 1 a 4 meses, após o período avaliativo.

1.7 Duração – Permanente.

2 DESCRIÇÃO DO SUBPROCESSO

2.1 Procedimentos do Gestor

2.1.1 Imprimir o Relatório de Metas e Competências – RMC, após conclusão da avaliação.

2.1.2 Colher assinatura do empregado, no Relatório Metas e Competências (RMC).

2.1.3 Assinar o RMC.

2.1.4 Registrar no verso do próprio Relatório, eventual recusa do empregado em assinar o RMC e informar o motivo da discordância.

2.1.5 Entregar imediatamente, após assinatura das partes ou registro no verso (nos casos aplicáveis), uma via do RMC ao empregado.

2.1.6 Arquivar na Unidade a outra via do RMC.

2.2 Procedimentos do empregado para solicitar alteração, inclusão ou exclusão da avaliação de desempenho

2.2.1 Solicitar ao gestor avaliador, a revisão do processo no prazo de até 5 dias úteis, a contar da data final definida para o fechamento da avaliação de desempenho do período avaliativo correspondente, mediante requerimento escrito, datado e assinado.

NOTA 1: O requerimento deverá conter a descrição da meta e/ou competência objeto de discordância com a devida justificativa.

NOTA 2: Esse procedimento deve ser cumprido no caso do empregado não concordar com a sua avaliação de desempenho.

2.2.1.1 Considerar o início desse prazo, nas situações especiais em que o empregado encontrar-se de férias ou licença, a partir da data de retorno do empregado.

2.2.2 Recorrer, por escrito, ao gestor hierarquicamente superior do avaliador, quando:

- a) não obter retorno da solicitação no prazo estabelecidos no subitem 2.3.1 deste capítulo;
- b) persistir discordância à resposta do gestor avaliador.

2.2.3 Recorrer em ultima instância ao órgão gestor do processo de avaliação do desempenho na DR/AC, conforme sua lotação, quando não obtiver resposta no prazo mencionado no subitem anterior ou se a solicitação de alteração for negada.

2.2.3.1 Compor o processo de alteração, inclusão ou exclusão a ser enviado ao Órgão gestor do GCR na DR/AC com os documentos mencionados nos incisos II, III e IV do subitem 2.5 deste capítulo.

2.2.3.1.1 Constar no processo a resposta do gestor avaliador e do gestor hierarquicamente superior no caso de recebimento de negativa.

2.3 Procedimentos do gestor em resposta à solicitação de alteração, inclusão ou exclusão da avaliação de desempenho do empregado

2.3.1 Responder a solicitação do empregado, por meio de documento formal no prazo de até 5 dias úteis, da data do protocolo de recebimento do requerimento do empregado.

2.4 Procedimento do gestor hierárquico do avaliador em resposta à solicitação de alteração, inclusão ou exclusão da avaliação de desempenho do empregado em 2ª instância.

2.4.1 Responder o recurso do empregado por escrito no prazo de até 7 dias úteis, a contar da data em que a solicitação foi protocolada.

2.5 Observar, na composição do processo de solicitação de alteração, inclusão ou exclusão da avaliação de desempenho, os seguintes critérios:

- a) quando a solicitação de alteração, inclusão ou exclusão for originada por requerimento formal do empregado dentro dos prazos previstos no subitem anterior, o processo deverá compor-se dos seguintes documentos:
 - I – Memorando/CI de solicitação de alteração, inclusão ou exclusão, assinada pelo gestor hierarquicamente superior do avaliador. Na solicitação deverá constar justificativa e posicionamento do gestor superior frente às alterações a serem realizadas na avaliação;

II - cópia do Relatório de metas e competências (RMC) relativo ao período avaliado assinado pelo gestor e empregado. Quando da ausência de uma das assinaturas, deverá constar justificativa no verso do referido relatório;

III - Formulário de alteração GCR (disponível na Coordenação Nacional e Regional do GCR) com as indicações das alterações a serem realizadas, assinado pelo gestor avaliador e empregado;

IV - Requerimento do empregado solicitando a revisão da avaliação com a indicação da meta e/ou competência objeto de discordância e justificativa que corroborem a solicitação.

b) para solicitação de alteração, inclusão ou exclusão de avaliação de desempenho requerida, exclusivamente, pelo gestor avaliador, além dos documentos previstos nos incisos “II” e “III” da alínea anterior, deverá constar:

I – Memorando/CI de solicitação de alteração, inclusão ou exclusão da avaliação assinada pelo gestor hierarquicamente superior do gestor avaliador com a devida justificativa e especificações das alterações a serem realizadas. Na solicitação deverá estar explícito se o empregado encontra-se ciente da alteração e se existe a concordância das partes sobre as alterações propostas.

2.5.1 Encaminhar a solicitação de alteração, inclusão ou exclusão da avaliação para o Órgão gestor do sistema de avaliação na DR/AC no prazo máximo de até 30 dias úteis da data final definida para o fechamento da avaliação de desempenho.

2.6 Procedimentos do órgão gestor do GCR na DR/AC em relação aos processos de alteração, inclusão ou exclusão da avaliação de desempenho

2.6.1 Analisar a solicitação de alteração, inclusão ou exclusão da avaliação de desempenho.

2.6.2 Emitir Memorando/CI de resposta ao órgão solicitante informando sobre o deferimento/indeferimento do processo de alteração, inclusão e exclusão da avaliação de desempenho.

2.6.3 Informar o deferimento/indeferimento das solicitações de alteração, inclusão ou exclusão de avaliação de desempenho, realizadas após o prazo de 30 dias úteis da data final definida para o fechamento da avaliação de desempenho.

NOTA 1: as solicitações após o prazo de 30 dias úteis serão analisadas considerando argumentos apresentados que justifiquem a excepcionalidade do não cumprimento do prazo.

NOTA 2: Quando a coordenação de GCR na DR/AC solicitar informações para subsidiar análise de alteração/inclusão ou exclusão da avaliação de desempenho, o gestor ou empregado deverá emitir resposta à solicitação no prazo de até 07 dias úteis.

2.7 Procedimentos da Coordenação do GCR nas DRs/AC:

2.7.1 Analisar, as solicitações de alteração devido a erros operacionais ou técnicos desde que relativas aos últimos 05 anos e mediante clara justificativa e documentos que determinem o erro ocorrido.

2.8 Critérios gerais para o processo de alteração, inclusão e exclusão do GCR

2.8.1 Observar que após o prazo de 30 dias úteis, os pedidos de alteração, inclusão ou exclusão de avaliação de desempenho deverão estar constituídos de todos os documentos citados na alínea “a” do subitem 2.5.

2.8.1.1 Constar justificativa para o não cumprimento do prazo para solicitação de alteração e parecer do gestor avaliador e gestor hierarquicamente superior frente às alterações solicitadas, e ainda, a solicitação de alteração, inclusão ou exclusão deverá ser assinada na DR pelo Diretor Regional e na AC pelo Chefe de Departamento.

NOTA 1: Nas situações em que a solicitação de alteração, inclusão ou exclusão da avaliação seja encaminhada para Coordenação Nacional do GCR, última instância a ser recorrida, deverão constar de forma objetiva e clara, quais os itens da avaliação (metas e/ou competências) são objeto de alteração, e ainda, quais aspectos técnicos realizados comprovam os resultados atingidos.

NOTA 2: No processo de alteração, inclusão ou exclusão encaminhado à Coordenação Nacional do GCR, deverá constar o parecer da Coordenação Regional do GCR, devidamente assinado pelo Diretor Regional.

2.8.2 Evitar realizar solicitações de alteração, inclusão e exclusão fora do prazo de 30 dias úteis, uma vez que os resultados de avaliação de desempenho podem vir a subsidiar os programas da Área de Gestão de Pessoas e outros definidos pela Direção da Empresa.

2.9 Procedimentos de arquivamento do Relatório de Metas e Competências (RMC)

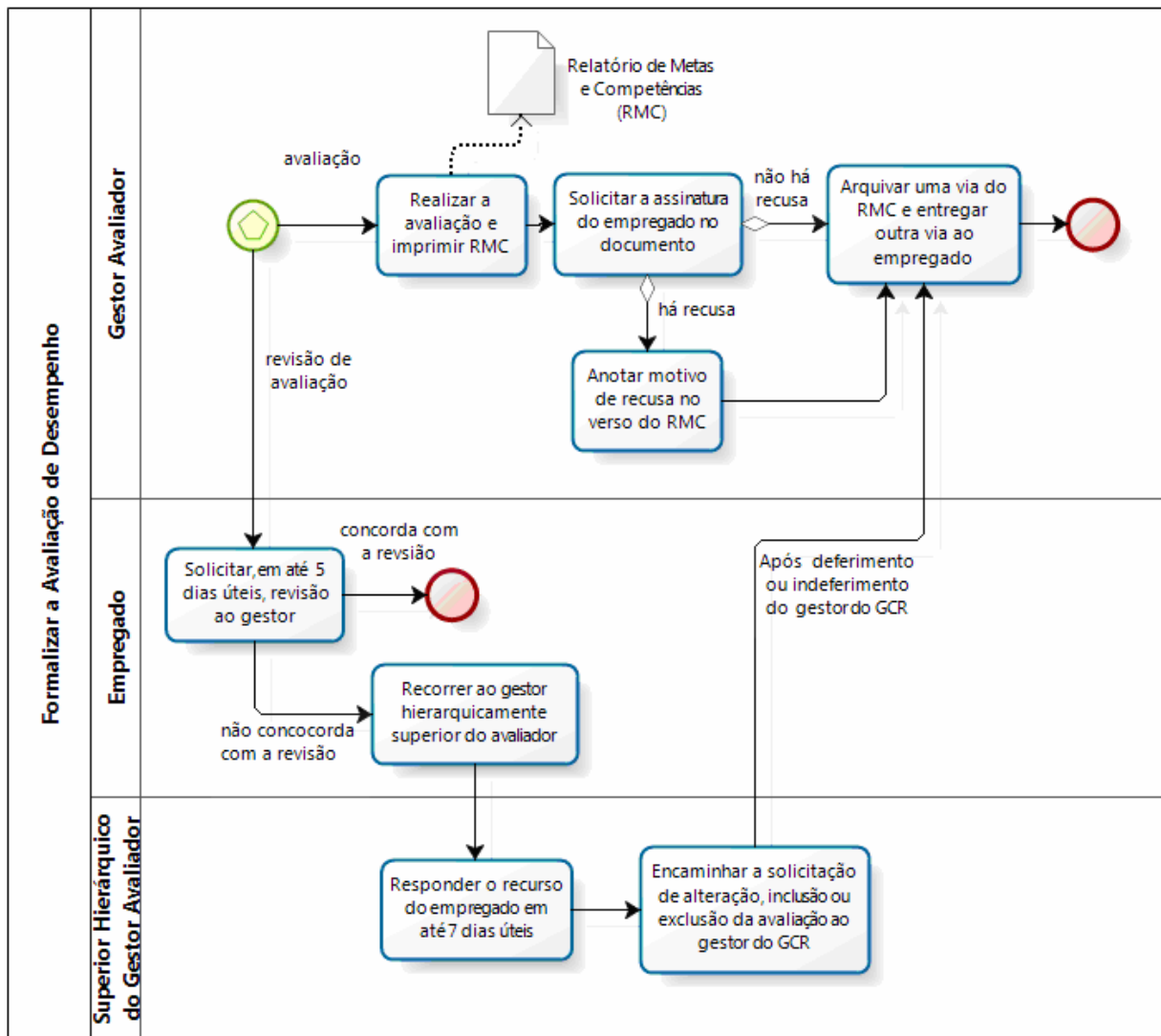
2.9.1 Arquivar os Relatórios de Metas e Competências (RMC) de cada empregado na área / unidade de lotação do empregado, devidamente assinados pelo avaliador e pelo avaliado, por um período de dois anos.

2.9.2 Recolher os relatórios, após o período de dois anos da área/unidade de lotação do empregado e arquivá-los no arquivo central da DR, onde devem permanecer por um período de mais cinco anos.

2.9.3 Recolher os relatórios no âmbito da Administração Central, após o período de dois anos da área/unidade de lotação do empregado, e arquivá-los no arquivo central da Diretoria Regional de Brasília onde devem permanecer por um período de mais cinco anos.

* * * * *

ANEXO 1: FLUXO DO SUBPROCESSO DE FORMALIZAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



* * * * *