



**FACULDADE METROPOLITANA DA GRANDE FORTALEZA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**ANA AUGUSTA PONTES MARTINS MAGALHÃES**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS  
APLICAÇÕES NO SETOR PÚBLICO E NO SETOR PRIVADO**

**FORTALEZA**

**2020**

ANA AUGUSTA PONTES MARTINS MAGALHÃES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS APLICAÇÕES  
NO SETOR PÚBLICO E NO SETOR PRIVADO

Artigo TCC apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza - FAMETRO - como requisito para a obtenção do grau de especialista, sob a orientação da prof.<sup>a</sup> Ana Valeska Araújo Viana.

FORTALEZA

2020

ANA AUGUSTA PONTES MARTINS MAGALHÃES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS APLICAÇÕES  
NO SETOR PÚBLICO E NO SETOR PRIVADO

Artigo TCC apresentado no dia 10 de agosto de 2020 como requisito para a obtenção do grau de especialista em MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza - FAMETRO - tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Mestre Ana Valeska Araújo Viana

Orientadora - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

---

Prof.<sup>a</sup> Especialista. Regina Figueiras da Silva

Membro - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

---

Prof.<sup>a</sup>. Mestre. Gleiva Rios de Araújo Félix

Membro - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

## RESUMO

A preocupação com o desempenho dos colaboradores é muito importante dentro das empresas públicas e privadas, principalmente, no que tange à aplicação correta da avaliação. Toda empresa deve avaliar periodicamente seus colaboradores e servidores, mas, dependendo do setor em que ela ocupa, fará alinhada com o seu planejamento estratégico, principalmente as empresas do setor público. A avaliação feita periodicamente implica em muitos benefícios e beneficiados. O presente trabalho baseia-se em uma pesquisa documental que teve como base livros e artigos referentes ao assunto. Concluiu-se que o setor público teve um grande avanço com a publicação de decretos e portarias para orientar no processo de aplicação e mensuração dos resultados. Já no setor privado, concluiu-se que as empresas estão a cada de dia aperfeiçoando-se nas formas e critérios de avaliação.

**Palavras-chave:** Avaliação. Aplicação. Desempenho. Mensuração. Motivação. Público. Privado.

## ABSTRACT

The concern with the performance of employees is very important within public and private companies, especially with regard to the correct application of the assessment. Every company must periodically evaluate its collaborators and servers, but, depending on the sector in which it occupies, it will do it in line with its strategic planning, mainly public sector companies. The evaluation made periodically implies many benefits and beneficiaries. The present work is based on a documentary research that was based on books and articles related to the subject. It was concluded that the public sector has made great progress with the publication of decrees and ordinances to guide the process of application and measurement of results. In the private sector, it was concluded that companies are improving their assessment methods and criteria every day.

**Keywords:** Evaluation. Application. Performance. Measurement. Motivation. Public. Private.

## **1 INTRODUÇÃO**

A Gestão de Pessoas realiza o acompanhamento dos recursos humanos de uma empresa ou instituição e, para tanto, necessita de algumas ferramentas que ajudam os profissionais e líderes da área a cumprir a sua missão. Um desses principais instrumentos é a Avaliação de Desempenho, que tem como objetivo conhecer e mensurar a performance e produtividade dos colaboradores, comparando os resultados esperados e apresentados, além de avaliar seus conhecimentos, habilidades e atitudes (LOTTA, 2002).

A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir os indivíduos na organização. Trata-se de uma ferramenta utilizada nas empresas há algum tempo e é o método mais empregado (LOTTA, 2002). Entretanto, a eficácia desse recurso depende do planejamento do processo da avaliação, que deve considerar desde o tipo de organização (privada ou pública) até a sua cultura e valores.

Segundo Madureira e Rodrigues (2007), na empresa privada, os resultados são mais facilmente identificados porque, normalmente, estão diretamente ligados ao volume de vendas e produção efetiva de bens e serviços. Na administração pública, os resultados são difíceis de mensurar considerando o tipo de funções exercidas. As dificuldades que são colocadas são de acordo com a própria percepção de quem avalia o desempenho dos seus próprios subordinados, na medida em que os mesmos são de áreas totalmente diversas da área administrativa, por se tratar de cargos de comissionados que são trocados constantemente por conta da gestão que se encontra vigente. Assim, não há um processo de continuidade de equipe pelo mesmo gestor por anos, tornando-se mais difícil uma boa interação entre servidores.

A Avaliação de Desempenho dos colaboradores é essencial, necessitando apenas encontrar a melhor forma de divulgar esta ferramenta, que é tão importante dentro de uma instituição, seja ela pública ou privada. A avaliação deve ser bem aplicada e produzir metas alcançáveis, ao invés de ser usada para gratificação salarial. Ela pode ser

utilizada como outras premiações, que podem ser selecionadas a partir de uma pesquisa feita pelo setor de recursos humanos e depois divulgadas aos setores. Dessa forma, fica uma disputa mais saudável de meta pessoal e pela equipe que se engajaria muito mais para alcançar.

O estudo da avaliação de desempenho nas empresas é importante, pois é um instrumento que viabiliza vários benefícios para o funcionário, para a chefia e para a organização, tanto pública quanto particular. A sua intenção não é punir os colaboradores, mas sim premiá-los ou descobrir seus pontos fracos e corrigi-los (SILVA; MOITINHO, 2016).

O presente trabalho pretende identificar como a avaliação de desempenho é implementada no setor público estadual e no setor privado, se existe algum sistema que auxilia o gestor na mensuração de resultados, com quais pessoas são feitas esse tipo de avaliação, de quanto em quanto tempo a mesma é realizada e qual método é utilizado.

O que motivou a pesquisa sobre o tema escolhido foi perceber uma diferença de acompanhamento, de como perceber que esse instrumento de avaliação é necessário para diagnosticar as imperfeições e correções, que podem ser modificadas para o crescimento profissional e pessoal de cada funcionário da empresa, seja ela do setor privado ou público.

Nesse sentido, o objetivo geral dessa pesquisa consiste em comparar as aplicações das avaliações de desempenho nos setores público e privado. Já os objetivos específicos visam identificar os impactos da avaliação de desempenho e mensurar os resultados da aplicação da avaliação de desempenho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Avaliação de Desempenho**

As organizações modernas necessitam de métodos de avaliação e um deles consiste na avaliação de desempenho, que é um mecanismo de mensuração para diversos níveis, seja ele individual ou corporativo. O desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências

inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização (FISCHER, 2002).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada funcionário está executando seu papel na empresa, o quanto está correspondendo na função que ocupa.<sup>1</sup> Essa ferramenta consiste na identificação dos pontos fortes e fracos, constituindo no conjunto de elementos de base do *feedback*, o qual deve ser usado para aprimorar o desempenho e o desenvolvimento da especialização (ERICSSON, 2009). É a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações (CHIAVENATO, 2010).

A identificação se apoia na análise e procura determinar quais as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto chave de todo sistema de avaliação, que deve ser mais do que uma atividade orientada ao futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização (CHIAVENATO, 2010).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que se difundiu nas organizações públicas e privadas. Na administração pública brasileira foi introduzida pela primeira vez por Getúlio Vargas, na década de 1930 (NASCIMENTO; BERNARDIM, 2007), mas tornou-se mais presente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, no governo Fernando Henrique Cardoso (PINTO, 2013). A administração pública federal, atualmente, tem como embasamento legal a Constituição Federal de 1988 e a Lei 8112/1990, além de outras legislações específicas e a Avaliação de Desempenho Humano - ADH, que passou a ser utilizada para a aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho (PINTO, 2013).

## **2.2 Avaliações de Desempenho no Setor Público**

---

<sup>1</sup>Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/download/ebooks/Apostila\\_de\\_Desempenho.pdf](http://www.rhportal.com.br/download/ebooks/Apostila_de_Desempenho.pdf). Acesso em: 26 maio 2020.

A avaliação de desempenho nas organizações consiste em um meio para gerar uma estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, assim, do potencial humano de toda a empresa (BERGAMINI; BERALDO, 1988). Para isso, a organização, por meio de seus gestores, precisa ser capaz de motivar as equipes a focalizarem seus esforços nesses objetivos, de modo a alinhar suas contribuições com a estratégia organizacional (PEIXOTO; CATEANO, 2013).

Proporcione treinamento e *coaching*, incorpore os elementos da cultura ao treinamento dos funcionários e ao *coaching* contínuo de desempenho. Incentive a orientação entre colegas. Solicite *feedback* e ideias da equipe; cultive um senso de responsabilidade e expanda o banco de ideias criativas, permitindo que os funcionários contribuam para o espetáculo. Reconheça e recompense o desempenho. Desenvolva a motivação dos funcionários por meio de programas de reconhecimento e recompensa formais e informais. (EISNER & YAMAGAMI, 2011)

De acordo com o artigo publicado por Alcoforado (2012), a avaliação de desempenho realizada no setor Público, até o ano de 2008, era feita em duas etapas: uma anual e outra semestral. A primeira era para fins de ascensão funcional, compreendendo a promoção e a progressão, onde o servidor era avaliado através dos seus conhecimentos diante do seu trabalho: a produtividade, a iniciativa, capacitações e treinamentos, relacionamento no trabalho. A outra etapa era feita com base nas características gerais e específicas, era feita apenas pela chefia imediata e era realizada com o objetivo de dar concessão de gratificação de desempenho, prevista no Plano de Cargos e Carreiras. A partir de 2009, foi implementado o novo modelo de avaliação de desempenho, que contempla três esferas de desenvolvimento profissional do servidor: competências, metas e critérios administrativos.

Segundo Alcoforado (2012), as metas institucionais são definidas a partir dos resultados estratégicos da Secretaria, estabelecidos na Matriz de Gestão por resultados. Já as metas individuais, são estabelecidas de

acordo com as atribuições de cada servidor, sempre atenta as metas institucionais de cada setor.

Segundo Alcoforado (2012), antes que este processo fosse colocado em vigor, foram feitas sucessivas apresentações sobre como iria ser avaliado cada servidor, através de palestras, informativos e ciclo de conversas entre os servidores para a implementação desse novo modelo de avaliação de desempenho. Durante esse período, os servidores poderiam contribuir com sugestões e ideias, para melhorar esse instrumento, como forma de aperfeiçoar a análise final da avaliação de desempenho, tornando-se um instrumento justo e eficaz na hora de repassar o *feedback* sobre a avaliação de cada servidor pelo setor de Gestão de Pessoas. A orientação era definir um modelo de medição de melhoria de atividades em cada setor, que estivesse alinhada às orientações estratégicas para alcançar os resultados pretendidos pelo Governo, seguindo rigorosamente o planejamento estratégico do Governo do Estado do Ceará.

Ao final do processo, como em todos os anos, as avaliações de desempenho iriam estabelecer as metas individuais e as metas globais. A partir daí, seriam realizadas reuniões em conjunto com os servidores e gestores. O Setor de Recursos Humanos, utilizaria a avaliação de desempenho como base de orientação para estabelecer políticas de desenvolvimento e treinamento entre os servidores, utilizando a avaliação como base para melhorar a motivação do servidor e aumentar a captação de novos talentos potenciais que surgissem com base nos testes realizados pela avaliação (ALCOFORADO, 2012).

Para que as organizações obtenham sucesso, é necessário que se tenha uma força de trabalho coesa, motivada, capacitada e comprometida. No caso das organizações públicas não pode ser diferente (ALCOFORADO, 2012). A avaliação de desempenho do servidor público busca atender a uma demanda, ampliando conhecimentos e aperfeiçoando esse instrumento de gestão de pessoas (PEIXER; BARATTO, 2008).

Identificar a dificuldade em avaliar o desempenho das pessoas nos seus cargos foi o principal desafio encontrado para mensurar um resultado

que fosse condizente com o que fora proposto pelo novo modelo de avaliação de desempenho do Governo do Estado do Ceará (ALCOFORADO, 2012). Para isso, foi contratada inicialmente uma empresa de consultoria que iria trabalhar juntamente com o setor de Recursos Humanos para formar uma avaliação de desempenho para os servidores de acordo com a realidade dos trabalhos realizados dentro do órgão.

A grande dificuldade de avaliar o desempenho das pessoas no serviço público é realizar esse tipo de avaliação, visto que há uma grande influência política devido a frequente mudança de gestão dentro do serviço público (ALCOFORADO, 2012). É a partir da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1988, que altera o artigo 41 da constituição (ANEXO A), que a avaliação de desempenho no setor público é regulamentada.

Na área pública, em geral, a avaliação de desempenho é exigida por lei, a fim de registro do desempenho profissional dos servidores, durante um período de estágio probatório, para computar pontos, para promoção ou exoneração desse servidor ao término de três anos. Essa avaliação serve como mecanismo de transformação no âmbito funcional das organizações públicas, mas também, pode ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional (PEIXER; BARATTO, 2008).

Avaliação de desempenho dentro de uma visão de planejamento e controle demonstra ser um ponto relevante na gestão das organizações (FREZATTI et al., 2009). Entretanto, a avaliação de desempenho nos Órgãos Estaduais promove-se a partir de meados dos anos 2000, precisamente em 2012, com a regulamentação do decreto nº 31.067, de 3 de dezembro de 2012 (Anexo A) que passa a atuar como um instrumento de regulamentação da avaliação de desempenho e ascensão funcional dos servidores do Estado do Ceará perante os interesses da sociedade.

Esse decreto estabelece as atribuições que confere no Artigo 88, nos incisos IV e VI, da Constituição Estadual, considerando o dispositivo no Artigo 30 da Lei nº 13.658 de 20 de setembro de 2005 e na Lei nº 12.386 de 9 de novembro de 1994, considerando o disposto no Artigo nº 92, da

Lei nº 13.875, de 7 de fevereiro de 2007 (Anexo B), que funde duas Secretarias do Estado, surgindo então a Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG, para definir as normas e critérios de aplicação da avaliação de desempenho (ALCOFORADO, 2012).

Essa regulamentação é importante para as organizações públicas para se obter o sucesso necessário e ter uma força de trabalho motivada, capacitada e comprometida. A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho entre todos os indivíduos dentro da organização e tenta estabelecer uma comparação entre o desempenho esperado e o desempenho apresentado pelo indivíduo (ALCOFORADO, 2012).

Na secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará - SEPLAG, a avaliação de desempenho foi realizada em dois momentos distintos: até 2008, existia uma avaliação anual: uma avaliação individual e outra institucional. A primeira era para fins de ascensão funcional, compreendendo promoção e progressão. A segunda era para progressão salarial de acordo com a pontuação exigida. Assim, o servidor era avaliado com base em alguns critérios relacionados ao conhecimento do trabalho, à produtividade, à iniciativa, relacionamento no trabalho, à capacitação e treinamentos realizados. Essa ferramenta de avaliação era realizada com o gestor imediato que mensurava esses critérios (ALCOFORADO, 2012).

A partir de 2009, a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará - SEPLAG - passa a aplicar um novo modelo de avaliação, baseado no cumprimento de metas institucionais e individuais, feita semestralmente, como está prevista no Plano de Cargos e Carreiras dos servidores da Secretaria. O objetivo dessa mudança era a concessão da gratificação pelo desempenho. Dessa maneira, alinhava os objetivos profissionais do servidor, com os objetivos estratégicos propostos pela Secretaria (ALCOFORADO, 2012).

### **2.3. Avaliação de Desempenho no Setor Privado.**

A avaliação de desempenho não se trata de um ajuste de contas ou de uma lista negra de defeitos, mas de um levantamento de informações que vêm a beneficiar todos dentro da empresa (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Avaliar o desempenho, portanto, nada mais é do que fornecer um *feedback* construtivo, tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões formais para esse fim, além de estabelecer os resultados a serem seguidos pelos indivíduos e acompanhar o processo de trabalho. Sem essa característica do relacionamento, não existe programa de avaliação de desempenho, qualquer que seja a metodologia adotada (PONTES, 1991). A cada dia, as empresas procuram motivar e compreender seus colaboradores. A transição de uma era mecanicista para a era humanística resulta em maior valorização da pessoa humana na empresa (RIBEIRO, 2005).

A preocupação com o desempenho dos colaboradores é um dos fatores que deve fazer parte do dia-a-dia das empresas. A avaliação de desempenho está se tornando parte atuante da estratégia gerencial, é preciso conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa. Saber avaliar pessoas é uma competência muito requerida para aqueles que têm a responsabilidade de gerenciar o desempenho e tomar decisões relacionadas a gestão de recursos humanos (RIBEIRO, 2005).

Ao avaliar o desempenho do funcionário periodicamente, a empresa consegue acompanhar como ele está se saindo em suas tarefas. Recebendo informações sobre sua atuação, o funcionário pode fazer as correções em seu desempenho e crescer no ambiente da organização (RIBEIRO, 2005).

As pessoas precisam ter um retorno a respeito de seu desempenho para saberem como está o seu trabalho e as organizações para saberem como as pessoas desempenham suas atividades, quais são suas potencialidades (CHIAVENATO, 2010).

Para elaborar um programa de avaliação de desempenho é preciso ter sempre em mente os negócios da empresa, definir e conciliar as

tarefas chave, ou seja, os objetivos, as prioridades e os critérios de avaliação (RIBEIRO, 2005).

Os sistemas de recompensa e compensação focam na motivação e aumento do desempenho de indivíduos e grupos dentro das organizações, de modo a obter congruência entre suas metas e atividades com as da organização (MALMI, 1999).

Por conseguinte, os gestores utilizam-se das medidas financeiras e não financeiras do sistema de mensuração de desempenho para obter um *feedback* abrangente sobre o desempenho de seu departamento. Isso melhora seus resultados de decisão, o que implica um melhor desempenho gerencial (BONE, 2017).

As medidas usadas para a avaliação de desempenho podem também ser utilizadas para determinar os incentivos dos gestores, uma vez que eles dedicam mais esforços às dimensões de desempenho em que são avaliados e recompensados (GUO; WONG-ON-WING; LUI, 2012).

Nas práticas de mensuração de desempenho de gestão de pessoas são usados indicadores como taxas de absenteísmo e de rotatividade, o número de horas de treinamento por ano, por pessoa, escores de avaliação de desempenho etc. (DYER; REEVES, 1995).

O desempenho e o resultado da gestão de pessoas é responsabilidade da direção das empresas, em combinar pessoas com informações, em uma base de dados organizacionais relacionais e humanos, que revelam a real situação da empresa em termos de sua força de trabalho e contribuição. Assim, os dados organizacionais revelam a real situação do que as pessoas externas - clientes, concorrentes e outros - precisam ou querem da organização (FITZ-ENZ, 2001).

Segundo Lau e Amirthalingam (2014), as medidas de desempenho estão relacionadas aos resultados, às percepções e aos comportamentos dos funcionários. Christ et al. (2016) explica que as empresas costumam usar uma combinação de controle para influenciar o desempenho do funcionário, incluindo alguns que fornecem remuneração pelo desempenho e outros que fornecem o *feedback* relativo ao desempenho.

O comportamento dos empregados pode ser alterado pela avaliação de desempenho, mas é necessário estabelecer as medidas corretas de desempenho (NEELY, 2002).

A mensuração de desempenho também ajuda a empresa a atingir segmentos de mercado lucrativos ou identificar uma definição de serviço adequada (CUTHBERTSON; PIOTROWICZ, 2008). Além disso, é uma atividade para alcançar os objetivos predefinidos, derivados dos objetivos estratégicos da empresa. (LOHMAN; FORTUIN; WOUTERS, 2004). A mensuração do desempenho é tradicionalmente, o processo de quantificar a eficácia e a eficiência da ação (NUKALA; GUPTA, 2007).

Quadro 1 - Tipos de avaliação de desempenho

<b>Tipos de Avaliação de Desempenho</b>		
Tipos de Avaliação	Caraterísticas	Público alvo
Avaliação 360º	Avaliação feita de modo circular, onde todos do setor são avaliados; essa é feita pelo supervisor, colegas entre si, aos pares e pelo próprio colaborador que se avalia; utilizando formulários via internet ou formulários impressos; é uma ferramenta utilizada para desenvolvimento pessoal e profissional; é o modelo mais eficiente evitando avaliar por afinidades. Esse processo pode ser realizado de forma anônima. Custo alto.	Gerentes, supervisor e colaboradores (internos e externos).
Avaliação de Performance	Esse método é utilizado para acompanhar a performance das equipes. É marcada uma reunião <i>on line</i> para dar <i>feedback</i> , aos	Gerentes e subordinados.

	colaboradores e eles, mostrando os pontos fortes e fracos do avaliado; pode ser coletado e fornecem <i>feedback</i> ajudando a melhorar o desempenho; deve ser feita pelo setor de Recursos Humanos. Custo baixo.	
Nine Box	É uma ferramenta simples e eficaz utilizada para analisar duas dimensões seu desempenho no passado e seu potencial futuro. É uma ferramenta mais utilizada para sucessão nas organizações. Pode ser realizada de forma anual. Pode ser administrada por uma pessoa especializada do setor de Recursos Humanos e também por uma consultoria em gestão de lideranças.	Gerentes e subordinados.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como documental, realizada a partir de artigos científicos, estudos de caso, livros e revistas científicas. Segundo Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo o levantamento de dados de bibliografias já publicadas na forma de livros, revistas, publicações. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que já foi escrito sobre determinado assunto.

De acordo com Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado, a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, exige um levantamento do estudo em questão que se propõe a analisar e solucionar.

A forma utilizada nos permite analisar os dados obtidos baseados em conteúdos teóricos que foram lançados pela própria instituição, cruzando esses achados com pesquisas realizadas por autores voltadas para o âmbito público. Com esse trabalho, tivemos a possibilidade de entender melhor o problema através de percepções e observações realizadas.

A construção do estudo teve como propósito identificar a forma como foram aplicadas a avaliação de desempenho no setor público e no setor privado. Foram pesquisadas três empresas privadas e quatro instituições públicas. O público pesquisado foi composto por colaboradores, gestores, supervisores e servidores. As empresas privadas foram: Gráfica Arizona, Empresa Coca Cola e Empresa Nestlé; já as do Setor Público, foram o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará, Banco do Brasil e Companhia Elétrica do Estado de Minas Gerais.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Caso Gráfica Arizona.<sup>2</sup> Essa utiliza um programa chamado de Programa Colaborador Estrela em que consta a avaliação de desempenho, baseada em um formulário, seguindo os seguintes critérios: adaptação, equilíbrio emocional, apresentação pessoal, assiduidade, desenvolvimento, conhecimento do trabalho, comunicação, relacionamento, organização, produtividade, qualidade do trabalho, redução de custos. O programa tem uma pontuação, de zero a três pontos que, somada, chega ao total de 42 pontos e que é entregue ao Gestor do setor. Ao fim de cada mês, o mesmo entrega ao setor de Recursos Humanos para arquivar e, ao final do ano, é

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://arianepadilha.wordpress.com/2011/03/13/grafica-arizona/>. Acesso em 12 maio 2020.

somada a pontuação para que seja verificado o nível de crescimento profissional dos colaboradores.

O Programa Colaborador Estrela foi elaborado pela equipe de Recursos Humanos para avaliar o desempenho e promover a ascensão profissional do colaborador na Empresa. A partir desse programa, o Gestor e o Setor de Recursos Humanos podem identificar melhor quais os colaboradores que estão desmotivados e com baixo rendimento e, assim, entender melhor o motivo a causa da falta de motivação. Em seguida, são propostas ações de melhoria para o colaborador, com treinamentos e capacitações. Caso ele não se interesse, haverá o desligamento.

Caso da empresa Coca-Cola (Anexo F). Foi verificado que há uma avaliação de desempenho que é realizada a partir da Administração de Objetivos, a chamada revisão vertical, onde se monitoram os avanços em metas e objetivos estabelecidos de acordo com as prioridades do negócio. Cada colaborador é avaliado pelo seu chefe imediato. A partir daí, cada colaborador recebe um diagnóstico de detecção de necessidades de capacitação, dividido da seguinte maneira: 70% do tempo investido em experiências, 20% em processo de *mentoring* e *coaching* e 10% em capacitação presencial e virtual.

Caso Nestlé. Sua avaliação de desempenho é realizada pelo método 360 graus, método em que o chefe avalia seu colaborador, esse último avalia o chefe, a equipe avalia o colaborador e também o colaborador avalia a equipe. Depois de uma avaliação circular, todo esse conteúdo retorna para o setor de Recursos Humanos da empresa, que tem a responsabilidade de repassar ao colaborador o *feedback* sobre o seu desempenho no trabalho e o que precisa melhorar a partir de capacitações e treinamentos. Com a finalização do processo, são observados os que devem ter ascensão profissional dentro da equipe.

Caso Banco do Brasil (Anexo E). A avaliação de desempenho é adotada na empresa para valorização do funcionário. O método utilizado é de avaliação por competência com a realização de um processo de

aprimoramento e formação continuada da carreira do profissional ao ingressar na instituição. Assim, ela garante o bom atendimento aos seus clientes e fornecedores. As avaliações são feitas semestralmente, porque pode-se apontar o nível de maior necessidade para treinamento e aprimoramento, ou seja, os pontos fortes e fracos de cada funcionário. São feitos registros como anotações, contendo *feedbacks* e, no final do período avaliatório, são atribuídos conceitos que refletem no encerramento de cada avaliação por competência. Os resultados são analisados e utilizados a posteriori para ascensão profissional e realização de futuros processos seletivos, de recrutamentos e condicionamentos. O funcionário deve sempre atualizar-se, lançando novos produtos e serviços. A empresa investe em cursos e treinamentos para um melhor desempenho dos funcionários em suas funções e, assim, aumenta o conhecimento deles diante do mercado e melhora ao atendimento dos clientes internos e externos.

No Caso da Companhia de Elétrica do Estado de Minas Gerais - CEMIG (Anexo D) sua avaliação de desempenho é aplicada pelo processo de autoavaliação, avaliação do superior, avaliação de três pares e avaliação de subordinados, no caso de supervisor. Cada funcionário é avaliado por cinco pessoas. Os questionários são preenchidos, mas antes os avaliadores recebem um suporte de como devem proceder no preenchimento das informações. A empresa de consultoria contratada passa o *feedback* para o setor de Recursos Humanos que repassa aos funcionários seu desempenho e em que aspecto precisam melhorar. Assim, os funcionários percebem que o processo fica mais justo para a ascensão profissional e aumento salarial de acordo com o desempenho deles durante suas atividades. Com os resultados identificados, a Companhia de Elétrica do Estado de Minas Gerais - CEMIG, pode planejar o desenvolvimento das competências identificadas como pontos de melhoria para o planejamento estratégico, gerando um processo mais confiável dentro da empresa.

Caso Tribunal de Justiça do Ceará – TJ-CE (Anexo C). O processo de mensuração de desempenho é feito pela avaliação por competências, em observância à Lei Estadual nº 16.208, de abril de 2017. Nela devem considerar as disposições da Portaria nº 1545 de 12 de setembro de 2017, que institui o Modelo de Avaliação e Gestão de Desempenho. Nesse processo, estão sendo avaliados os servidores comissionados e servidores efetivos, além, de servidores cedidos a outros órgãos que também são avaliados. As etapas são definidas por um cronograma que deve ser acessado pelo gestor avaliador e pelo servidor avaliado, que será sujeito às penas de responsabilidades administrativas, caso não realizem a avaliação dentro do tempo estipulado. Essa avaliação é disponibilizada para todos os servidores, ocorrendo, semestralmente, para todos os funcionários que estiverem ao final do estágio probatório.

Durante esse período, o servidor passa por 9 (nove) etapas de avaliação, sendo todo o processo disponibilizado pelo sistema do Tribunal de Justiça, conhecido como Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores do Poder Judiciário – SADJUS. As etapas são: 1) Definição das competências: nessa etapa, haverá a formalização das competências entre o gestor avaliador e o servidor avaliado, na qual são compactuadas as competências a serem observadas, desenvolvidas e avaliadas durante todo o processo. 2) Acompanhamento de atividades: onde são observados durante o período de avaliação e são incluídos casos apresentados, com resultados de situações concretas, fatos, dados e informações comprováveis que serviram de base para a avaliação. 3) Registro de *feedback*: apontamento semestral com ênfase nos resultados alcançados, a fim de evidenciar o bom desempenho e identificar as necessidades de suporte ou de correções. 4) Nota pelo supervisor imediato de acordo com a escala de avaliação que vai de 1 a 10, com respectiva justificativa de forma clara e objetiva. 5) Reunião de consenso: nessa etapa, será realizado um debate entre o gestor avaliador e o servidor avaliado, buscando consenso entre as partes e caso o gestor avaliador se posicione em alterar a nota da avaliação, deverá acontecer mediante respectiva justificativa, sendo clara e objetiva. 6) Conhecimento do resultado

preliminar e apresentação de recurso: o servidor avaliado tem como ciência do resultado formal das notas e justificativas atribuídas pelo gestor avaliador para manifestar concordância ou apresentação de recurso, caso haja discordância. 7) Manifestação do gestor avaliador: essa etapa ocorrerá caso haja recurso do avaliado sob o gestor avaliador contra o resultado preliminar. 8) Julgamento do Supervisor imediato do Gestor Avaliador: nessa etapa, o gestor avaliador emite manifestação sobre as razões do recurso que o servidor avaliado emite, para posterior julgamento do supervisor imediato ao gestor avaliador, para que, ao final, haja uma definição se o gestor avaliador está coerente na sua nota atribuída ao servidor avaliado. 9) Ciência e recurso contra a decisão do recurso: nessa etapa, o avaliado toma ciência formal sobre o seu recurso do julgamento.

A mensuração do desempenho é realizada por uma escala de 1 (um) a 10 (dez). A avaliação é feita semestralmente e quem avalia é o gestor imediato. Ao final da avaliação, que ocorre nos meses de junho e dezembro, é sempre dado o *feedback* ao servidor. O processo é finalizado com a publicação da declaração de estabilidade ao final do estágio probatório. Serão analisadas adaptação do profissional ao trabalho, equilíbrio emocional e capacidade de integração e o cumprimento dos deveres e obrigações, inclusive com a observância da ética profissional.

No caso da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará – SEPLAG, a avaliação de desempenho é realizada após a regulamentação feita pela lei nº 13.875/07, que determinou os requisitos para realização da avaliação, buscando com ela a melhoria salarial para os servidores de carreira do Estado do Ceará. Essa avaliação de desempenho é realizada semestralmente, entre os meses de julho e dezembro, implantada através do Sistema de Avaliação do Governo do Estado do Ceará – SADGOV, dividido por competências e metas, objetivando alcançar os critérios administrativos. Assim, o Estado objetiva garantir que as suas metas estratégicas sejam alcançadas no decorrer do ano vigente. O modelo de avaliação é composto pelas seguintes etapas: autoavaliação, feita pelo

próprio servidor; avaliação por pares; avaliação pelo chefe imediato e avaliação entre os subordinados, caso os tenha. Cada processo tem um peso determinado e isso também inclui o cargo em que ocupa o servidor na conclusão da avaliação.

Após todo processo, a avaliação é encaminhada para o setor de Recursos Humanos do Órgão e é realizada a passagem de Progressão Funcional e Promocional de cada servidor, dependendo das pontuações, que precisam estar acima de 80%. Em caso contrário, ou seja, percentual abaixo de 80% não haverá acréscimo salarial e nem ascensão. Esses dados ficam arquivados nos registros de cada servidor, no setor de Recursos Humanos.

Esse trabalho foi realizado depois de sucessivas leituras feitas diante de estudos realizados através de fatos apresentados por outros pesquisadores, percebendo que, no setor privado, havia vários estudos sobre avaliação de desempenho no controle de qualidade da mercadoria vendida, mas havia poucos estudos relacionados à avaliação de desempenho dos funcionários da empresa. Já nas Instituições Públicas, os estudos de casos são ainda menores por conta de não haver uma lei regulamentar para o processo de avaliação, para com o servidor efetivo. Por conta desses fatos encontrados durante a pesquisa, decidiu-se verificar o porquê do desinteresse em não avaliar melhor o funcionário e o desinteresse da Administração Pública em regulamentar um processo de avaliação de desempenho.

Saber o porquê, de ser tão difícil, avaliar um chefe ou colega de trabalho dentro de uma instituição pública ou até mesmo de uma empresa privada. O porquê dessas e outras questões foi o que motivou a estudar melhor sobre o processo de avaliação de desempenho e fazer o levantamento dos pontos positivos e negativos que cerca um processo avaliativo dentro do setor privado e do setor público.

Foi observado um número limitado de estudos sobre o tema avaliação de desempenho direcionado para instituições públicas e com

isso, identificou-se nova questão para futuras pesquisas: como o setor de Recursos Humanos é visto em relação aos outros setores considerados mais relevantes pelas instituições, tais como: financeiro, comercial e administrativo.

O setor Recursos Humanos por muitos anos foi deixado de lado pelos próprios gestores por não conhecerem melhor o papel importante que tem esse setor no processo de avaliação de desempenho, de captação de talentos, no treinamento e capacitação dos servidores e funcionários. Os gestores não apresentavam uma fundamentação real para não capacitar e treinar melhor os funcionários. Era visto apenas como uma forma de se gastar mais capital, desconsiderando que o investimento implicaria em uma mudança no clima organizacional da empresa e na motivação de cada funcionário. O setor ficava muitas vezes visto com um departamento responsável pela admissão e demissão, pelo controle de férias, atestados e cumprimento de horários.

Com o surgimento de legislações específicas no setor público para mostrar a importância de se avaliar um servidor, para saber o que deve ser melhorado dentro de um setor ou até mesmo no próprio trabalho da equipe, a necessidade de treinamento e desenvolvimento pessoal, fica claro que o setor de Recursos Humanos tem um papel primordial na missão de gerenciar o processo de avaliação de desempenho junto aos outros setores, a fim de melhorar cada vez mais o clima organizacional e contribuir para o melhor desempenho de todos.

Segundo Barbosa (1996), o setor de Recursos Humanos é um departamento para medir o desempenho do servidor, mas é a partir de uma análise global de resultados da instituição, que é possível traçar estratégias para o aprimoramento do serviço.

Através da leitura do material de pesquisa foi possível fazer um comparativo entre aspectos positivos e negativos entre as empresas privadas e os órgãos públicos, com pontos de proximidade e distanciamento de acordo, com o Quadro 2.

Podemos observar aspectos positivos que são: desenvolvimento pessoal, programa de melhoria continuada, com cursos e treinamentos para os servidores e colaboradores, melhoria no clima organizacional, automotivação pelos funcionários após avaliações e *feedbacks* constantes.

Já os aspectos negativos que se observaram são: o alto custo para se aplicar uma avaliação de desempenho entre os funcionários, quando não se tem um Setor de Recursos Humanos e/ou pela falta de preparação das pessoas que compõem o Setor. Dessa maneira, algumas instituições precisam contratar empresas especializadas para realizarem as avaliações levando o gestor a pensar que avaliar um funcionário tem um alto custo e desperdício de recursos a curto prazo e provar, ao mesmo tempo, o quanto é necessária essa abordagem entre seus colaboradores e gestores.

Outra dificuldade encontrada no aspecto negativo foi de se avaliar o chefe ou colega de trabalho. Muitos deles sentem que não estão preparados para se avaliar entre si e avaliar o próprio chefe, por mais que seja um trabalho sigiloso. Já dentro do serviço público, percebeu-se uma resistência inicial por parte de servidores por desconhecerem o valor que contém uma avaliação de desempenho bem feita e elaborada para o decorrer da sua vida profissional dentro da Instituição Pública.

Quadro 2 - Comparação entre Empresas Privadas e Instituições Publica

<b>Empresa / Instituição</b>	<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos negativos</b>
<b>Gráfica Arizona</b>	Desenvolvimento de pessoal;	Feito de início por uma empresa de consultoria;
	Programa de melhoria continuada;	Custo alto;
	Comprometimento dos funcionários;	Treinamento para com os gestores na aplicação da avaliação.
	Recuperação dos	Tempo disponível para

	colaboradores desmotivados;	aplicação da avaliação.
	<i>Feedback</i> imediato;	
	Imparcialidade nos resultados;	
<b>Coca-cola</b>	Ascensão funcional	Fora da empresa matriz os níveis de ascensão na carreira são baixos
	Ganho de 70% de bolsas para cursos de nível superior e técnico	Baixa adesão de parceria entre as universidades e a empresa
<b>Nestlé</b>	Avaliação feita em 360º	Dificuldade em avaliar os chefes, a equipe e o próprio colaborador.
	Constantes <i>feedback</i>	Exploração de resultados em longo prazo
	Formação constante dos colaboradores ao longo do ano Mudança no clima organizacional	Muitos tomam Responsabilidades voltadas para si, sem saber a hora de formar novos chefes e não sabem delegar tarefas.
<b>Tribunal de Justiça</b>	Feita pela equipe do setor	Inicialmente falta de capacitação do setor de Recursos Humanos
	Treinamento e capacitação	Resistência inicial entre os servidores
<b>Banco do Brasil</b>	Foco no desenvolvimento das competências; treinamento e capacitação	Inicialmente não muito participativo;

	constantes.	
	Avaliação 360º graus	Em alguns casos o <i>feedback</i> demora a chegar;
	Autoavaliação. Colaboradores mais motivados, busca de mais conhecimento para sua área.	Existe uma dificuldade em avaliar o colega.
<b>Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará - SEPLAG</b>	Mudança de percepção da importância da avaliação de desempenho;	<i>Feedback</i> não imediato; Resistência inicial por parte dos servidores por falta de conhecimento do processo avaliativo
	Feita aos pares, auto avaliação pelo próprio servidor;	Falta de treinamento para aplicação da avaliação.
	Desenvolvimento pessoal e profissional.	Alto custo na contratação de uma empresa de consultoria
<b>Companhia Elétrica de Minas Gerais - CEMIG</b>	Feita uma autoavaliação, feita por três pares e avaliação do supervisor;	Alto custo, contratação de uma empresa de consultoria;
	Desenvolvimento pessoal e profissional;	Treinamento do setor de recursos humanos para gerenciar as avaliações;
	Melhoria no clima organizacional.	No início havia pouco <i>feedback</i> com o avaliado

Fonte: elaborado pela autora.

Foi verificado que existem muitas semelhanças entre a avaliação de desempenho das empresas privadas e das instituições públicas, como

métodos de avaliar os colaboradores e servidores, que são avaliações aos pares. As empresas sempre estão atentas ao crescimento profissional e pessoal do colaborador, que servem de suporte para promoção e ascensão funcional e melhoria do clima organizacional.

Já as diferenças são praticamente as mesmas, como alto custo para contratação de empresas de consultoria para a aplicação da avaliação de desempenho, a falta de treinamento do setor de Recursos Humanos, principalmente, observado no Setor Público e o pouco *feedback* entre os servidores que não sabem muitas vezes que precisam melhorar em seu trabalho.

A Avaliação de Desempenho realizada no setor público não é feita com todos os servidores, apenas são feitas para os servidores de carreira, não se aplicando aos terceirizados e estagiários. É realizada entre os supervisores, chefes e servidores de carreira. É orientada por uma pontuação, onde contém uma tabela de porcentagem que vai de 30% a 100% que existe dentro do próprio sistema e que irá calcular esses dados, que são sempre alimentados ao final dos meses de julho e dezembro.

Essa é uma maneira encontrada pelo Governo de avaliar os seus servidores, e verificar se eles estão alinhados com o cumprimento das metas e seguindo o planejamento estratégico que foi feito para o decorrer do ano vigente.

Já no setor privado, todos os colaboradores participam da avaliação de desempenho que é realizada pelo setor de Departamento de Pessoal ou de Recursos Humanos. Antes de aplicar a avaliação, são explicadas as etapas do processo e, ao final, os colaboradores são chamados pelo setor de Recursos Humanos que repassam como foi o desempenho deles, o que pode ser melhorado no trabalho, sobre a viabilidade de realização de cursos, treinamento e capacitação para todos ou para uma determinada equipe. Pode também, de acordo com o resultado do desempenho, haver uma promoção de cargo e, com o resultado, é verificado se há a necessidade de mais contratações.

Percebe-se que no setor público e no setor privado há uma grande diferença na forma como o servidor ou o funcionário percebe o processo

de avaliação de desempenho. Para os servidores, trata-se de um processo de progressão na carreira profissional e promoção no âmbito do serviço público. Assim, o desempenho é o resultado do que as pessoas realizam, atingem, produzem quando executam suas atividades institucionais (FREZATTI *et al.*, 2009).

No setor privado, os colaboradores veem a avaliação de desempenho de forma positiva, porque esta ajuda no crescimento profissional, sinalizando o que pode ser melhorado, através de capacitações e treinamentos. É um ponto positivo porque o colaborador tem a necessidade de saber se o seu trabalho está de acordo com o plano estratégico da empresa e se está correspondendo às expectativas do setor. A avaliação de desempenho consiste em um conjunto diversificado de medidas de desempenho para fornecer informações aos gestores e funcionários que ajudem a melhorar as operações da empresa (HALL, 2011).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Observamos que a metodologia proposta pelo Novo Modelo de Avaliação de Desempenho que foi regulamentado pelo decreto nº 31.067, de 3 de dezembro de 2012, visando avaliar melhor seus servidores na Secretaria de Planejamento do Estado do Ceará - SEPLAG, faz-se de acordo com a necessidade do Órgão para definir melhor o planejamento estratégico que se quer alcançar perante a sociedade no intuito de atendê-la melhor.

Observamos que, no setor privado, esse instrumento de desenvolvimento e avaliação do colaborador faz parte desde a fundação da empresa. Com ele, o setor de recursos humanos pode construir um banco de talentos, verificando a evolução de cada colaborador, onde são utilizadas novas ferramentas como *nine box* e avaliações de performance onde o Gestor pode fornecer e coletar *feedback* para melhoria dos que trabalham em equipe.

O estudo dessa pesquisa visa trazer melhorias na forma de dar uma resposta de como o instrumento de avaliação de desempenho faz-se necessário para o crescimento do servidor ou colaborador, quando se mostra de forma clara e objetiva. Isso somente poderá ser demonstrado quando também mostramos a importância de um setor de Recursos Humanos bem preparado e capacitado para aplicar e explicar como irá proceder todo o processo de avaliação.

Já os terceirizados e estagiários, dentro da instituição pública devem ser inseridos nesse processo de avaliação de desempenho, porque gostariam de saber como são avaliados pelo seu supervisor ou chefe, pois não tem uma resposta concreta se seu trabalho está correspondendo ou não, às expectativas do órgão ou setor onde estão inseridos.

Para que isso aconteça, deverá haver uma nova forma de inclusão por parte de um decreto, na medida em que estagiários e terceirizados são funcionários de extrema importância no serviço público. Isso ocorrerá quando houver mais amadurecimento por parte dos gestores dos órgãos públicos de englobarem esses dois agentes dentro da avaliação e mensuração dos resultados. Desse modo, a inserção desses dois agentes, no processo de planejamento estratégico da instituição pública, possibilitará que o setor público alcance os resultados esperados dentro do planejamento estratégico a fim de atender melhor os anseios da sociedade.

Percebi que o setor privado não está apenas preocupado com o seu financeiro, em apenas lucrar cada vez mais, mas começa a se preocupar também com seu capital humano. Para isso, está sempre promovendo ações de motivação e acompanhamento de seus funcionários, com constantes avaliações de desempenho anuais e repassando aos seus colaboradores constantes *feedbacks* para melhoria do trabalho, seja em equipe ou individual. Para que tudo isso aconteça, o setor de Recursos Humanos deve estar sempre engajado com os outros setores da empresa para promoção de ações dessa natureza.

Como se pode compreender um sistema de avaliação de desempenho eficiente e eficaz pode ser além de um mecanismo de

seleção, um poderoso instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, isso desde que esteja realmente adequado e adaptado à realidade e à cultura da organização.

Mediante os desafios das organizações, que sempre buscam uma alta qualidade entre a produtividade e a competitividade, numa verdadeira luta de sobrevivência em meio ao mercado de trabalho, esse instrumento torna-se um aliado imprescindível ao setor de Recursos Humanos, seja para instituições públicas ou empresas privadas. Lança-se mão desse recurso para promover progressões, promoções, gratificações extras, de acordo com a necessidade de cada setor. A semelhança encontrada tanto no setor privado, como no setor público, foi a forma como é planejada a avaliação de desempenho, de como é percebida a importância de se avaliar melhor uma equipe para a ascensão de cargo e melhoria salarial. Ela é realizada uma vez por ano e em algumas empresas é feita duas vezes ao ano. Há uma política de construção de um banco de dados sobre novos talentos de acordo com a capacitação do servidor e do colaborador. A avaliação de desempenho tem o objetivo de promover o crescimento profissional e pessoal, mas dentro do âmbito público, em algumas instituições, foi uma regulamentação tardia, desde o processo de planejamento e estruturação da avaliação de desempenho. O primeiro obstáculo foi ultrapassado e agora está se começando a perceber um novo olhar para o setor de Recursos Humanos que, por muito tempo, ficou escondido e afastado dos outros setores por não ter esse suporte e amparo legal, a partir dos decretos e portarias, regulamentadas pelo Governador.

Devemos sempre estar fazendo treinamentos, incorporando os elementos da cultura das empresas ao treinamento dos funcionários e proporcionando atendimento de *coaching* contínuo de desempenho. Desse modo, estaremos incentivando a orientação entre colegas. Incentivar a solicitação de *feedback* e a abordagem de ideias novas dentro da equipe, proporcionando o cultivo de um senso de responsabilidade e expansão do banco de ideias criativas, permitindo, assim, que os funcionários contribuam para o crescimento constante. Proporcionar reconhecimento e

recompensas ao bom desempenho do funcionário, desenvolvendo sua motivação de acordo as suas necessidades e realidades de cada colaborador.

## REFERÊNCIAS

ALCOFORADO, Norma Maria Cavalcanti. O novo modelo de avaliação de desempenho da SEPLAG. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010, Brasília - DF **Anais [...]**. Brasília - DF: Consad, 2010. p. 1-29. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16488924-Avaliacao-de-desempenho-novo-modelo-da-seplag-seplag.html>. Acesso em: 23 de agosto de 2020.

BARBOSA, L. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público** - RSP/ ENAP. v. 47 n. 3, set. - dez., 1996. p. 59 - 101.

BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BONE, H. The effects of financial and non-financial performances towards the managerial performances with interpersonal trust as a mediatin variable. **International Journal of Law and Management**, v. 59, n. 6. Aug. 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLMA-08-2016-0072/full/html>. Acesso em: 01 de jun. 2020.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 01 jun. 2020.

CEARÁ (Estado). Decreto nº 31.067, de 03 de dezembro de 2012. Regulamenta a avaliação de desempenho e a ascensão funcional dos servidores da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG e dá Outras Providências. **Doece**. Fortaleza, CE, 04 dez. 2012. Seção 1, p. 1-8. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20121204/do20121204p01.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2020.

CEARÁ (Estado). Lei nº 13.658, de 20 de novembro de 2005. Aprova o Plano de Cargos e Carreiras do Grupo Ocupacional Atividades de Planejamento e Orçamento - APO, da Secretaria do Planejamento e Coordenação e dá outras providências. Fortaleza, CE, 23 set. 2005. Disponível em: <https://www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2005/13658.htm>. Acesso em: 01 jun. 2020.

CEARÁ (Estado). Lei nº 13.875, de 07 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre o Modelo de Gestão do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual, promove a extinção e criação de cargos de direção e assessoramento superior, e dá outras providências. Fortaleza, CE, 07 fev. 2007. Disponível em: [https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/download/4537\\_39b871fbc96b806df01effb19cf40364](https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/download/4537_39b871fbc96b806df01effb19cf40364). Acesso em: 01 jun. 2020.

CEARÁ. Lei nº 16.208, de 03 de abril de 2017. Dispõe sobre a organização administrativa do poder judiciário. Fortaleza, CE, 06 abr. 2017. Disponível em: <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/5670-lei-n-16-208-de-03-04-17-d-o-06-04-17>. Acesso em: 01 jun. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Manole, 2010.

CHRIST, M. H., EMETT, S. A., TAYLER, W. B., WOOD, D. A. Compensation or feedback: motivating performance in multidimensional tasks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 50 n. 1, 2016. p. 27 – 40. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368216300320>. Acesso em: 01 de jun. 2020.

CUTHBERTSON, R., PIOTROWICZ, W. Supply chain best practices: identification and categorisation of measures and benefits. **International Journal of Productivity and Performance Measurement**, v. 57 n. 5, 2008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410400810881845/full/html>. Acesso em: 01 de jun. 2020.

DYER, L; REEVES, T. Human resource strategies and firm performance; what do we know and where do we need to go? **International Journal of Human Resource Management**, v. 6, n. 3, 1995. p. 657 – 667. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585199500000041>. Acesso em: 02 de jun. 2020.

ERICSSON, K. A. **Development of professional expertise: toward measurement of expert performance and desing of optimal learning environments**. Cambridge: Cambridge University, 2009.

EISNER, D. MICHAEL; YAMAGAMI CRISTINA. **O Jeito Disney de Encantar os Clientes: do Atendimento Excepcional ao Nunca Parar de Crescer**. São Paulo: Saraiva, 2011.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas *In*: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, et al. (Org). **As pessoas na organização**. 7. ed. Gente: São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Gesto%20estratgica%20de%20essoas%20artigo.pdf> . Acesso em: 06 de mai. 2020.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

FREZATTI, F.; ROCHA, W; NASCIMENTO, A. R; JUNQUEIRA, E. O controle gerencial nas organizações. *In*: **Controle gerencial** – uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas. 2009.

GUO, L., WONG-ON-WING, B., LUI, G. Motivational effects of linking incentives to diferente measures in strategic performance measurement systems: implications for Proactive strategic behavior . **Advances in Management Accounting**, 2012. p. 209 – 240.

HALL, M. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers` mental model development? **Management Accounting Research**, v. 22 n. 2, 2011. P. 68 – 83. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104450051000082X>. Acesso em: 06 de mai. 2020.

LAKATOS, E M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAU, C. M., AMIRTHALINGAM, V. The relative importance of comprehensive performance measurement systems and financial performance measures on employees` perceptions of informational fairness. **Advances in Management Accounting**, 2014. p. 77- 115. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/284432941\\_The\\_Relative\\_Importance\\_of\\_Comprehensive\\_Performance\\_Measurement\\_Systems\\_and\\_Financial\\_Performance\\_Measures\\_on\\_Employees'\\_Perceptions\\_of\\_Informational\\_Fairness](https://www.researchgate.net/publication/284432941_The_Relative_Importance_of_Comprehensive_Performance_Measurement_Systems_and_Financial_Performance_Measures_on_Employees'_Perceptions_of_Informational_Fairness). Acesso em: 06 de mai. 2020.

LOHMAN, C., FORTUIN, L., WOUTERS, M. Designing a performance measurement system: a case study. **European Journal of Operational Research**, v. 156, n. 2, 2004. p. 267 – 286. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221702009189?via%3Dihub>. Acesso em: 06 de mai. 2020.

LOTTA, Gabriela. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Rae-eletrônica**, São Paulo, v.1,

n. 2, jul-dez. 2002. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>. Acesso em: 25 jun. 2018.

MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI. **Revista Sociedade e Trabalho**, 2007. Disponível em  
[http://www.scholar.google.com.br/https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&as\\_sdt=0%2C5&q=miguel+rodrigues+e+madureira&btnG=](http://www.scholar.google.com.br/https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0%2C5&q=miguel+rodrigues+e+madureira&btnG=). Acesso em: 25 de jun. 2018.

MALMI, T. Activity - based costing diffusion across organizations: na exploratory empirical analysis of Finnish firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24 n. 8, 1999. p. 649 - 672. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368299000112>. Acesso em: 25 de jun. 2018.

NASCIMENTO, C. M. D. V., BERNARDIM, L. M. Avaliação de desempenho nos bancos públicos. **Revista Eletrônica Lato Sensu**. 2007. p. 1-17. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/309036795\\_AVALIACAO\\_DE\\_DESEMPENHO\\_NOS\\_BANCOS\\_PUBLICOS](https://www.researchgate.net/publication/309036795_AVALIACAO_DE_DESEMPENHO_NOS_BANCOS_PUBLICOS). Acesso em: 25 de jun. 2018.

NEELY, A. **Avaliação do desempenho das empresas: porquê, o quê e como**. Lisboa: Caminho Portugal, 2002.

NUKALA, S; GUPTA, S. M. Performance measurement in a closed-loop supply Chain network. **In: Proceedings of the 2007 Northeast Decision Sciences Institute Conference**. Baltimore: Omnipress, 2007. p. 474-479.

PEIXER, E., BARATTO, M. S. J. **Avaliação de desempenho do servidor público**. Dissertação de Artigo Científico. Santa Catarina, SC, Brasil, 2008.

PEIXOTO, A. de L. A., CAETANO, A. Avaliação de Desempenho. In: BORGES, Livia de Oliveira. MOURÃO, Luciana. (Org.). **O Trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 529 - 551.

PINTO, J. de F. **Abordagem crítica da avaliação de desempenho dos servidores técnicos -administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo**. Dissertação de Mestrado. Vitória, ES, Brasil. 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho:** Uma abordagem sistêmica .5 ed. São Paulo: LTR, 1991.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, M. N. P.; MOITINHO, G. Avaliação de desempenho nas organizações. **Revista eletrônica cosmopolita em ação**, São Paulo, v. 3, n.1, 2016.

Disponível em:

<http://revistas.icesp.br/index.php/Cosmopolita/article/view/163/169>.

Acesso em: 25 jun. 2018.

**ANEXO A - DECRETO Nº 31.067, DE 03 DE DEZEMBRO DE 2012**

REGULAMENTA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A ASCENSÃO FUNCIONAL DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO - SEPLAG E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições que lhe confere o art. 88, incisos IV e VI, da Constituição Estadual, e CONSIDERANDO o disposto no art. 30 da Lei nº 13.658 e no art. 29 da Lei nº 13.659, datadas de 20 de setembro de 2005, e na Lei nº 12.386, de 9 de novembro de 1994; CONSIDERANDO o disposto no art. 92 da Lei nº 13.875, de 07 de fevereiro de 2007, que fundiu as duas Secretarias de Estado, da Administração e do Planejamento e Coordenação, criando a Secretaria do Planejamento e Gestão; CONSIDERANDO a necessidade de definição das normas e critérios para implementação de um novo modelo de processo de Avaliação de Desempenho e das formas de ascensão funcional, que devem atender, prioritariamente, às iniciativas estratégicas da SEPLAG para o alcance de metas e resultados pretendidos; CONSIDERANDO que este novo modelo tem o objetivo de permitir a melhoria dos processos de gestão de pessoas da SEPLAG, com foco em competências, permitindo ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor público ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes de metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho; CONSIDERANDO que a implantação de um sistema de avaliação requer também o comprometimento de chefias e demais servidores com as novas práticas de avaliação, a divulgação do novo modelo, o treinamento cuidadoso dos avaliadores e o aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) em todas as fases de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo; e CONSIDERANDO o planejamento estratégico de qualidade de atendimento ao usuário e desempenho interno, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor público, DECRETA:

**CAPÍTULO I****DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Este Decreto regulamenta a Avaliação de Desempenho e a Ascensão Funcional dos servidores da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG.

Art. 2º A Avaliação de Desempenho será aplicada:

- I - aos servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo; e
- II - aos servidores que exercem função pública.

Art. 3º O processo de operacionalização da avaliação de desempenho e ascensão funcional será executado pela Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho, constituída por ato do titular da SEPLAG, publicado no Diário Oficial do Estado, e terá a seguinte composição:

- a) Gerente de recursos humanos ou da área fim;
- b) 01 (um) representante da assessoria jurídica;
- c) 01 (um) representante dos servidores indicado pela entidade de classe ou pelos servidores do órgão ou entidade;
- d) 02 (dois) representantes das demais áreas funcionais do órgão ou entidade.

Parágrafo único. Poderão compor ainda a Comissão Setorial, outros servidores que se fizerem necessários, por força da demanda das atividades.

Art. 4º Compete à Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho da Secretaria do Planejamento e Gestão:

I - Orientar e distribuir em tempo hábil os formulários de Avaliação de Desempenho, para o devido preenchimento;

II - Analisar e computar os pontos obtidos, emitindo relatório consolidado dos resultados;

III - divulgar o resultado da avaliação de desempenho, abrindo prazo para recurso;

IV - Analisar os possíveis recursos interpostos, emitir e divulgar o resultado final;

V - Elaborar os Boletins de Classificação referentes à ascensão funcional, mediante progressão e promoção;

VI - Afixar, em local visível, a relação nominal dos servidores classificados para progressão e promoção, com indicação do cargo ou função, classe, referência e o número de pontos obtidos na avaliação;

VII - analisar e julgar os possíveis recursos interpostos pelos servidores quanto à classificação da ascensão funcional;

VIII - remeter à Comissão Central de Avaliação de Desempenho da SEPLAG, para análise do resultado dos trabalhos e devido encaminhamento ao Titular da Secretaria;

IX - Outras que venham a ser atribuídas pelo Secretário da SEPLAG.

Art. 5º A unidade de recursos humanos ou área fim, responsável pela Ascensão Funcional, desenvolverá as atividades relativas à progressão e promoção.

Parágrafo único. Caberá ainda a essa unidade, identificar e manter atualizadas as listas de servidores habilitados à progressão e promoção, apurar o tempo de serviço, divulgar os resultados e formalizar os procedimentos de ascensão funcional.

Art. 6º A progressão e/ou promoção será para todos os efeitos direito dos servidores que venham a se aposentar ou falecer antes da expedição do ato de concessão a que fazia jus.

Art. 7º A área de recursos humanos ou área fim manterá atualizados os assentamentos individuais dos servidores, com registro dos elementos necessários à Avaliação de Desempenho.

## **CAPÍTULO II**

### **DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Art. 8º A Avaliação de Desempenho é o processo sistemático e contínuo de acompanhamento de aferição do desempenho dos servidores integrantes do grupo ocupacional Atividades de Planejamento e Gestão, tendo como objetivos:

I - Verificar a coerência, a presença, o nível de proficiência e a evolução das competências definidas pela instituição, promovendo a sua adequação;

II - Identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria no desempenho dos profissionais, visando à implementação de ações adequadas;

III - dotar os gestores de uma ferramenta que possibilite o gerenciamento e o desenvolvimento de suas equipes;

IV - Promover a comunicação e interação entre a instituição, os gestores e demais servidores com relação aos resultados esperados, permitindo o acompanhamento de desempenho;

V - Subsidiar, com informações relevantes, outros subsistemas de Recursos Humanos, como Desenvolvimento, Capacitação e Gestão de Carreira;

VI - Assegurar que o desempenho individual seja avaliado de forma consistente;

VII - elevar o comprometimento dos servidores;

VIII - garantir o desenvolvimento do potencial do servidor, sua formação, a identificação da necessidade de treinamento e seu aperfeiçoamento profissional.

Art. 9º A Avaliação de Desempenho contempla três esferas do desenvolvimento profissional do servidor, na forma a seguir discriminada:

I - Competências, correspondendo ao percentual de 30%;

II - Metas e Resultados, correspondendo ao percentual de 40%; III - Critérios Administrativos, correspondendo ao percentual de 30%.

### **CAPÍTULO III**

#### **DA AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS**

Art. 10 A esfera de competência é o método de acompanhamento do desempenho de cada servidor, verificando sua evolução na carreira e sua capacidade de entregar os resultados esperados, por meio do aumento do seu nível de proficiência em uma competência já adquirida ou pela conquista de uma nova competência sendo composta de três tipos: I - Competências Gerais, comum a todos os servidores, proporcionam o alinhamento dos profissionais em torno da consecução dos objetivos estratégicos do Governo, correspondendo a 30% do percentual atribuído à esfera de Competências;

II - Competências Gerenciais avaliarão apenas os servidores que exercem cargo de liderança na Secretaria, têm como finalidade direcionar os gestores à consecução dos objetivos estratégicos e dos planos táticos do Governo, por meio da utilização dos talentos humanos e recursos disponíveis, correspondendo a 40% do percentual atribuído à esfera de Competência;

III - Competências Setoriais são intrínsecas aos princípios e às estratégias da Secretaria e têm como objetivo conduzir o profissional a ações condizentes com a cultura e seus objetivos, correspondendo a 30% do percentual atribuído à esfera de Competência.

§ 1º Os servidores que não exercem cargos de liderança, não serão avaliados pelas Competências Gerenciais, mas somente pelas Competências Gerais e Setoriais que corresponderão, cada uma, ao percentual de 50%.

§ 2º As Competências Gerais, gerenciais e Setoriais são as constantes do Anexo I deste Decreto.

Art. 11 A implementação da Avaliação de Desempenho por competências tem como principais finalidades e resultados:

I - Propiciar a participação dos servidores e chefias no planejamento e definição de objetivos, metas, atividades/responsabilidades da unidade de trabalho e do servidor, possibilitando reavaliação periódica das atividades realizadas;

II - Fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento institucional;

III - propiciar o intercâmbio contínuo de comunicação com sua equipe;

IV - Subsidiar o Programa de Capacitação e do Dimensionamento das necessidades de treinamento, movimentação, entre outros;

V - Aferir o mérito para ascensão funcional;

VI - Identificar problemas que interfiram no desempenho setorial e individual;

VII - fomentar o estabelecimento de diálogo construtivo, de confiança, motivação e cooperação entre todos os servidores, através da valorização do trabalho em equipe.

Art. 12 Os servidores terão suas competências avaliadas por até 4 (quatro) agentes, na forma a seguir discriminada:

Cargos de Liderança Demais Profissionais

Avaliador Peso Avaliador Peso

Chefe imediato 35% Chefe 40%

Autoavaliação 30% Auto-avaliação 30%

Pares 20% Pares 30%

Subordinados 15%

Art. 13 A Avaliação de Competência será feita obedecendo-se a seguinte escala de níveis:

I - AbE - Abaixo da Expectativa - 25% - Nota de 0 a 2,5;

II - ApE - Atende Parcialmente às Expectativas - 50%- Nota de 2,6 a 5,0;

III - AqE - Atende Quase totalmente às Expectativas - 75% -Nota de 5,1 a 7,5;

IV - AE - Atende às Expectativas - 100% - Nota de 7,6 a 10.

## **CAPÍTULO IV**

### **DA AVALIAÇÃO POR METAS E RESULTADOS**

#### **Seção I**

##### **Das Metas e Resultados**

Art. 14 A esfera de Metas é um método de desenvolvimento e aprimoramento, em que os servidores firmam contratos de metas de atuação, composta por metas institucionais e individuais, conforme previsto no Anexo II deste Decreto.

Art. 15 A avaliação das metas institucionais visa aferir o desempenho coletivo no alcance das metas da Coordenadoria/Assessoria e da Secretaria, e terá como limite máximo 50% (cinquenta por cento) do percentual atribuído à esfera de Metas.

Art. 16 A avaliação das metas individuais visa aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função integrantes dos Grupos Ocupacionais Atividades de Planejamento e Gestão, Atividades de Nível Superior - ANS e Atividades de Apoio Administrativo e Operacional - ADO, com foco no desenvolvimento profissional individual para o alcance de metas e terá como limite máximo 50% (cinquenta por cento) do percentual atribuído à esfera de Metas.

Parágrafo único. As metas de desempenho institucional e individual poderão ser revistas ou desconsideradas, a critério do Secretário, quando surgirem demandas consideradas prioritárias e urgentes ou na superveniência de fatores que tenham influência significativa e direta na sua consecução.

Art. 17 Os critérios e procedimentos específicos e os fatores de avaliação a serem observados nas avaliações das metas institucional e individual, serão objeto de regulamentação própria, expedida pelo Secretário do Planejamento e Gestão.

Art. 18 O Secretário do Planejamento e Gestão estabelecerá, por meio de portaria, as metas institucionais, e respectivos produtos, pesos e critérios de avaliação em consonância com este Decreto.

§ 1º O processo de elaboração das metas institucionais para avaliação de desempenho será de responsabilidade da Assessoria de Desenvolvimento Institucional - ADINS.

§ 2º Se, por qualquer motivo, não houver contratação de metas institucionais em determinado período, ao servidor será atribuída a nota anteriormente obtida pela unidade de exercício, para efeito de avaliação de desempenho.

§ 3º Se, por qualquer motivo, não houver contratação de metas individuais em determinado período, o servidor será avaliado, excepcionalmente, pelo chefe imediato correspondente às atividades do servidor, para efeito de avaliação de desempenho.

Art. 19 Nas avaliações das metas individuais são observados requisitos que consideram:

I - A capacidade de desenvolver atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultado e metas por unidade de trabalho;

II - A capacidade de desenvolver suas atividades, proativamente, no âmbito de sua atuação, buscando garantir planejamento, eficiência e eficácia, na execução dos trabalhos;

III - a capacidade de cumprir as demandas do trabalho com qualidade, eficiência e tempestividade.

Art. 20 As metas de desempenho institucional e os resultados esperados a cada período deverão ser amplamente divulgados, permanecendo acessíveis a qualquer tempo.

## Seção II

### Das Gratificações de Desempenho

Art. 21 Para fins de concessão das Gratificações de Desempenho de Atividade de Planejamento e Orçamento - GDPO e de Atividade de Gestão - GDAG, instituídas pelas Leis n 13.658 e 13.659, de 20 de setembro de 2005, devidas aos ocupantes de cargos efetivos ou funções integrantes das carreiras de Planejamento e Orçamento e de Gestão Pública, do Grupo Ocupacional Atividades de Planejamento e Gestão da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, que tem como limite máximo o percentual de 40% (quarenta por cento), incidente sobre o vencimento base do servidor, composta por metas institucionais e individuais, será levado em consideração o resultado obtido na esfera de Avaliação por Metas e Resultados, aplicando-se a seguinte tabela de conversão:

Resultado obtido Nota Final

De 0 a 50 0

De 50,01 a 55 55

De 55,01 a 60 60

De 60,01 a 65 65

De 65,01 a 70 70

De 70,01 a 75 75

De 75,01 a 80 80

De 80,01 a 85 85

De 85,01 a 90 90

De 90,01 a 95 95

De 95,01 a 100 100

§ 1º As Gratificações a que se refere o caput deste artigo, conforme o caso, são concedidas de acordo com o resultado da avaliação de desempenho institucional da coordenadoria/assessoria ou da Secretaria, e individual, tendo como limite máximo o percentual de 40% (quarenta por cento), incidente sobre o vencimento básico do servidor.

§ 2º Para fins de concessão da Gratificação de que trata o caput deste artigo, será levada em consideração apenas a avaliação por metas e resultados se o servidor tiver permanecido no exercício de suas atribuições por, no mínimo, 2/3 (dois terços) de um período completo de avaliação.

Art. 22 Os servidores da SEPLAG, quando cedidos ou afastados, exclusivamente, para outros Órgãos ou Entidades, no âmbito do Poder Executivo Estadual, farão jus somente ao percentual aferido na avaliação de desempenho institucional da Secretaria, exceto quando a cessão ou afastamento for para ocupar cargo em comissão de Secretário de Estado, Secretário Adjunto, Secretário Executivo, Dirigente Executivo, Dirigente de Autarquia, Fundação, Empresa Pública e Sociedade de Economia Mista, assim como, para desempenhar atividades relacionadas às áreas de planejamento e execução orçamentária, de gestão de pessoas, de modernização administrativa, de material e patrimônio, de gestão previdenciária, de compras corporativas, de gestão por resultados e de tecnologia da informação e de assessoria jurídica, oportunidade em que perceberá a gratificação correspondente ao percentual aferido na avaliação de desempenho institucional da Secretaria e da avaliação individual do servidor.

§ 1º. Os demais servidores cedidos para outros órgãos ou entidades não integrantes da Administração Pública Estadual do Poder Executivo não farão jus a percepção da GDAG ou da GDPO.

§ 2º. Os servidores públicos integrantes dos quadros da Secretaria do Planejamento e Gestão, quando cedidos ou designados para Escola de Gestão Pública, farão jus ao percentual de desempenho individual e institucional, sendo este último, decorrente de pactuação entre a SEPLAG e Escola de Gestão Pública.

Art. 23 O titular de cargo efetivo ou função de Analista de Gestão Pública, Analista Auxiliar de Gestão Pública, Auxiliar de Gestão Pública e Analista de Planejamento e Orçamento, Analista Assistente de Planejamento e Orçamento e Auxiliar de Planejamento e Orçamento, quando investido em cargo de Direção e Assessoramento, de provimento em comissão, integrantes da estrutura organizacional da Secretaria do Planejamento e Gestão, fará jus à GDAG ou GDPO na mesma forma estabelecida e calculada para os demais servidores.

Art. 24 Até que seja submetido à primeira avaliação de desempenho institucional e individual, o servidor que ingressar nas carreiras

integrantes do Grupo Ocupacional Atividades de Planejamento e Gestão, receberá a respectiva gratificação no valor correspondente a 75% (setenta e cinco por cento) sobre o percentual máximo da gratificação.

Parágrafo único. Aplicam-se às disposições do caput deste artigo ao servidor cedido sem percepção da gratificação ou com percepção apenas da gratificação institucional da secretaria, que retornar ao exercício de suas funções na SEPLAG.

Art. 25 O servidor que não atingir, na avaliação individual, a pontuação mínima exigida de 50% (cinquenta por cento), não fará jus à gratificação de que trata o caput do art. 19.

### Seção III

#### Do Efetivo Exercício

Art. 26 Consideram-se de efetivo exercício, para efeito de percepção das Gratificações de Desempenho de que trata este Decreto, os afastamentos em virtude de:

I - Férias;

II - Luto, nos termos da lei estatutária;

III - licença para tratamento de saúde;

IV - Licença gestante e licença paternidade;

V - Missão ou estudo em outra parte do território nacional ou no estrangeiro até 60 (sessenta) dias, quando o afastamento for de interesse da Secretaria do Planejamento e Gestão, e desde que expressamente autorizado pelo Chefe do Poder Executivo;

VI - Afastamento para mandato eletivo, desde que não afastado do cargo por existir compatibilidade de horário;

VII - afastamento durante o período como candidato a cargo eletivo.

Parágrafo único. No caso dos afastamentos autorizados nos termos do inciso V deste artigo, que ultrapassem 60 dias, o servidor fará jus ao percentual aferido na avaliação de desempenho institucional da Secretaria, no período que exceder aquele prazo.

## **CAPÍTULO V**

### DA AVALIAÇÃO POR CRITÉRIOS ADMINISTRATIVOS

Art. 27 A avaliação por critérios administrativos é o método pelo qual visa gerenciar o desempenho do servidor, em relação aos aspectos

relacionados aos fatores que reflitam o seu cotidiano e comprometimento para com a instituição, conforme critérios abaixo discriminados:

I - Desenvolvimento Profissional;

II - Ocorrências funcionais.

Art. 28 Os critérios e a pontuação pelos quais os servidores serão avaliados estão previstos nas tabelas constantes do Anexo III deste Decreto.

Art. 29 A Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho será responsável pela coleta, apuração e consolidação dos dados referentes à Avaliação por Critérios Administrativos, dando publicidade do seu resultado, por ocasião da Avaliação de Desempenho e deverá continuar acessível até o advento de nova avaliação.

## **CAPÍTULO VI**

### **DO DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL**

#### **Seção Única**

##### **Da Ascensão Funcional**

Art. 30 O desenvolvimento funcional dos servidores da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG nas carreiras ocorrerá mediante promoção e progressão e será orientado pelas seguintes diretrizes:

I - Elevação na carreira mediante ocupação de classes superiores considerando o grau de responsabilidades e a complexidade das tarefas para o desempenho das funções que o integram;

II - Busca da identidade entre o potencial do servidor e do nível de desempenho esperado;

III - recompensa pela competência profissional considerando o desempenho das atribuições da função, o aperfeiçoamento e capacitação profissional;

IV - Aperfeiçoamento organizacional.

Parágrafo único. Não ascenderá o servidor que:

I - Tiver sofrido sanção disciplinar nos últimos 2 (dois) anos; II - não tiver cumprido o estágio probatório nos termos da Lei nº 9.826, de 14 de maio de 1974, alterada pela Lei nº 13.092, de 8 de janeiro de 2001;

III - não se encontrar no período da avaliação para fins de ascensão funcional, no exercício do respectivo cargo/função, no âmbito da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG;

IV - Estiver em disponibilidade;

V - Obter o resultado da Avaliação de Desempenho abaixo de 75%.

Art. 31 A aplicação dos instrumentos da Avaliação de Desempenho, para fins de ascensão funcional, para todos os servidores da Secretaria do Planejamento e Gestão, ocorrerá, anualmente, no mês de janeiro, compreendendo o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro do ano anterior, ou seja, nos últimos 12 (doze) meses anteriores aos meses em que se realiza a avaliação.

Parágrafo único. Na hipótese em que o servidor seja avaliado, mas não tenha cumprido os requisitos para ascensão funcional, terá seus efeitos administrativos e financeiros implantados a partir da data em que os requisitos forem cumpridos

Art. 32 O interstício para efeito de concessão da ascensão funcional será computado em períodos corridos, interrompendo-se quando o servidor afastar-se do exercício do cargo ou função em decorrência de:

I - Afastamento para o Trato de Interesse Particular;

II - Licença por motivo de doença em pessoa da família;

III - licença sem vencimentos;

IV - Punição disciplinar que importe em suspensão;

V - Suspensão de vínculo;

VI - Faltas;

VII - prisão decorrente de decisão judicial;

VIII - exercício em órgão ou entidade diversa da SEPLAG, ressalvados os casos de designação para compor Comissão ou Grupo de Trabalho no âmbito do Poder Executivo Estadual;

IX - Desempenho de mandato eletivo.

§ 1º Considerar-se-á período corrido, para os efeitos deste artigo, aquele contado data a data, sem qualquer dedução na respectiva contagem.

§ 2º Será restabelecida a contagem do interstício, com os efeitos daí decorrentes, a partir da data em que se verificar o afastamento do servidor para cumprimento de pena de suspensão ou prisão administrativa, nos casos de absolvição.

Art. 33 Em caso de empate na classificação da ascensão funcional, para efeito de progressão, proceder-se-á o desempate de acordo com os seguintes critérios:

- I - Maior tempo de serviço na classe;
- II - Maior tempo de serviço público estadual;
- III - maior tempo de serviço público;
- IV - Maior prole;
- V - Maior idade.

#### Subseção I

#### Da Promoção

Art. 34 A Promoção é a elevação do servidor de uma classe para outra imediatamente superior dentro do mesmo cargo/função.

§ 1º Será promovido o servidor que comprovar o preenchimento dos requisitos obrigatórios e cumulativos previstos para a carreira, considerando o grau de responsabilidades e a complexidade das tarefas para o desempenho das funções que as integram.

§ 2º A promoção do servidor será determinada no momento da análise da ascensão funcional, por meio da elaboração do relatório de classificação final a ser divulgada ao final das atividades referentes essa análise.

§ 3º A promoção prevalecerá sobre a progressão, de forma que o servidor que for apto à promoção não terá a progressão prevista no art. 39 deste Decreto.

§ 4º A promoção por mérito de titulação ocorrerá quando o servidor obtiver o título de especialista, mestre ou doutor, considerados, para este fim, a conclusão de curso de pós-graduação em instituição de ensino superior, nacional ou estrangeira, atendida as condições previstas em Lei.

Art. 35 Para efeito do disposto neste Decreto são considerados treinamento:

- I - Eventos de capacitação internos promovidos pela unidade responsável pelo desenvolvimento de recursos humanos do órgão/ entidade;
- II - Eventos de capacitação externos, desde que devidamente comprovados por documento original ou fotocópia autenticada.

Parágrafo único. Aplica-se à promoção, as observações constantes no Anexo III deste Decreto.

Art. 36 Serão promovidos os servidores que obtiverem o percentual mínimo exigido (75,01%) na avaliação de desempenho.

## Subseção II

### Da progressão

Art. 37 A progressão é a evolução na carreira para uma referência imediatamente superior dentro da mesma classe.

Art. 38 A progressão ocorrerá quando o servidor for submetido à avaliação de desempenho.

Parágrafo único. Aplica-se à progressão, as observações constantes no Anexo III deste Decreto.

Art. 39 Serão progredidos os servidores que obtiverem o percentual mínimo exigido (75,01%) na avaliação de desempenho

**ANEXO B - LEI Nº 13.875, DE 07.02.07 (D.O. DE 07.02.07).**

(Oriundo do Projeto de Lei nº 6.877/07-1, Executivo)

Dispõe sobre o Modelo de Gestão do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual, promove a extinção e criação de cargos de direção e assessoramento superior, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

FAÇO SABER QUE A ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DECRETOU E EU SANCIONO A SEGUINTE LEI:

**TÍTULO I****DO MODELO DE GESTÃO**

Art. 1º O Modelo de Gestão do Poder Executivo obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, adotando como premissas básicas a Interiorização, a Participação, a Transparência, a Ética, a Otimização dos Recursos e a Gestão por Resultados, a partir dos seguintes conceitos:

I - A Interiorização como instrumento de discussão e atendimento das prioridades e necessidades locais, estabelecendo e fornecendo as condições para o crescimento econômico, social e político, local e regional, promovendo a desconcentração espacial do desenvolvimento e a desconcentração intraclasses da renda, com fundamento nos conceitos de equidade e desenvolvimento sustentável;

II - a Participação como forma de controle social sobre a Administração Pública e como instrumento para o aprimoramento da cidadania, com a adoção de plebiscito, de referendos, de audiências e conferências públicas e de conselhos populares e do orçamento participativo;

III - a Transparência como a socialização dos atos administrativos, mediante a respectiva divulgação pelos meios oficiais e de comunicação social, ressalvadas as hipóteses de sigilo necessárias à segurança do Estado e da sociedade, priorizando o interesse público à informação;

IV - a Ética como o conjunto de normas e valores às quais se sujeitam todos os agentes públicos estaduais, estabelecendo um compromisso moral e padrões qualitativos de conduta, assegurando a clareza de procedimento dos servidores, segundo padrões de probidade, decoro e boa-fé, permitindo o controle social inerente ao regime democrático;

V - A Otimização dos Recursos com melhor utilização destes na prestação dos serviços públicos, com padrão de eficiência e racionalização de custo e tempo;

VI - A Gestão por Resultados como administração voltada para o cidadão, centrada notadamente nas áreas finalísticas, objetivando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, contínua e sistematicamente avaliada e reordenada às necessidades sociais, fornecendo concretos mecanismos de informação gerencial.

Art. 2º O Modelo de Gestão será regulamentado por Decreto do Chefe do Poder Executivo.

## **TÍTULO II**

### **DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL**

#### **Capítulo I**

##### **DA ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO**

Art. 3º Para os fins desta Lei, a Administração Pública Estadual compreende os órgãos e as entidades que atuam na esfera do Poder Executivo, os quais visam atender às necessidades coletivas.

§1º O Poder Executivo tem a missão básica de conceber e implantar políticas públicas, planos, programas, projetos e ações que traduzam, de forma ordenada, os princípios emanados da Constituição, das Leis e dos objetivos do Governo, em estreita articulação com os demais Poderes e os outros níveis de Governo.

§2º As ações empreendidas pelo Poder Executivo devem propiciar a melhoria e o aprimoramento das condições sociais e econômicas da população do Estado, nos seus diferentes segmentos, e a integração do Estado ao esforço de desenvolvimento nacional.

Art. 4º O Poder Executivo é exercido pelo Governador, com o auxílio dos Secretários de Estado.

Parágrafo único. O Governador e os Secretários de Estado exercem as atribuições de suas competências constitucionais, legais e regulamentares, com o emprego dos órgãos e entidades que compõem a Administração Estadual.

Art. 5º Respeitadas as limitações estabelecidas nas Constituições Federal e Estadual, o Poder Executivo regulamentará por Decreto a organização, a estrutura, as atribuições dos cargos e o funcionamento dos órgãos e entidades da Administração Estadual.

#### **Capítulo II**

##### **DA SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO**

Art. 37. Compete à Secretaria do Planejamento e Gestão: coordenar os processos de planejamento, orçamento e gestão no âmbito da Administração Estadual voltado ao alcance dos resultados previstos da ação do Governo; orientar a elaboração e promover a gestão dos instrumentos de planejamento do Governo Estadual (Plano de Governo, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e Plano Operativo Anual); coordenar o processo de definição de diretrizes estratégicas nas áreas econômica, social, de infraestrutura, de meio ambiente e de gestão, bem como de planejamento territorial, para a formulação das políticas públicas; coordenar o processo de alocação dos recursos orçamentários, compatibilizando as necessidades de racionalização dos gastos públicos com as diretrizes estratégicas, para viabilizar a programação dos investimentos públicos prioritários; acompanhar os planos de ação e a execução orçamentária em nível dos programas governamentais; coordenar a formulação de indicadores para o sistema de gestão por resultados e o monitoramento dos programas estratégicos de governo; coordenar a elaboração de estudos, pesquisas e a base de informações gerenciais e socioeconômicas para o planejamento do Estado; coordenar, em articulação com demais órgãos estaduais, o processo de viabilização de fontes alternativas de recursos e de cooperação para financiar o desenvolvimento estadual, fornecendo assessoria na estruturação de propostas e metodologias de controle e gestão de resultados; coordenar a formulação e acompanhar a implementação do Programa de Parcerias Público-Privadas na esfera do Governo Estadual; definir arcabouço conceitual, metodologias e promover a formação de pessoas nas áreas de planejamento e gestão pública; coordenar, controlar e avaliar as ações dos Sistemas de Gestão de Pessoas, de Reforma e Modernização Administrativa, de Material e Patrimônio, de Tecnologia da Informação, de Serviços e Compras corporativas, de Gestão Previdenciária e de Transparência e Ética na gestão pública, desenvolvendo métodos e técnicas, a normatização e padronização de sua aplicação nos Órgãos e Entidades Estaduais; coordenar a promoção de concursos públicos e seleções, salvo nos casos em que essa atribuição seja outorgada por lei a outros Órgãos e Entidades; planejar, coordenar, monitorar e estabelecer critérios de seleção para a mão-de-obra terceirizada do governo; gerenciar a publicação de atos e documentos exigidos para eficácia jurídica das Leis; exercer as atividades de planejamento, monitoramento, cadastramento, receitas e benefícios previdenciários do Sistema Único de Previdência Social dos Servidores Públicos e dos Membros do Poder do Estado - SUPSEC; supervisionar as atividades de Tecnologia da Informação e a gestão da Assistência à Saúde do Servidor Público; exercer outras atribuições necessárias ao cumprimento de suas finalidades, nos termos do Regulamento.

Art. 37. Compete à Secretaria do Planejamento e Gestão: coordenar os processos de planejamento, orçamento e gestão no âmbito da

Administração Estadual voltado ao alcance dos resultados previstos da ação do Governo; orientar a elaboração e promover a gestão dos instrumentos de planejamento do Governo Estadual (Plano de Governo, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e Plano Operativo Anual); coordenar o processo de definição de diretrizes estratégicas nas áreas econômica, social, de infraestrutura, de meio ambiente e de gestão, bem como de planejamento territorial, para a formulação das políticas públicas; coordenar o processo de alocação dos recursos orçamentários, compatibilizando as necessidades de racionalização dos gastos públicos com as diretrizes estratégicas, para viabilizar a programação dos investimentos públicos prioritários; acompanhar os planos de ação e a execução orçamentária em nível dos programas governamentais; coordenar a formulação de indicadores para o sistema de gestão por resultados e o monitoramento dos programas estratégicos de governo; coordenar a elaboração de estudos, pesquisas e a base de informações gerenciais e socioeconômicas para o planejamento do Estado; coordenar, em articulação com demais órgãos estaduais, o processo de viabilização de fontes alternativas de recursos e de cooperação para financiar o desenvolvimento estadual, fornecendo assessoria na estruturação de propostas e metodologias de controle e gestão de resultados; coordenar a formulação e acompanhar a implementação do Programa de Parcerias Público-Privadas na esfera do Governo Estadual; definir arcabouço conceitual, metodologias e promover a formação de pessoas nas áreas de planejamento e gestão pública; coordenar, controlar e avaliar as ações dos Sistemas de Gestão de Pessoas, de Reforma e Modernização Administrativa, de Material e Patrimônio, de Tecnologia da Informação, de Serviços e Compras corporativas, de Gestão Previdenciária, desenvolvendo métodos e técnicas, a normatização e padronização de sua aplicação nos Órgãos e Entidades Estaduais; coordenar a promoção de concursos públicos e seleções, salvo nos casos em que essa atribuição seja outorgada por lei a outros Órgãos e Entidades; planejar, coordenar, monitorar e estabelecer critérios de seleção para a mão-de-obra terceirizada do governo; exercer as atividades de planejamento, monitoramento, cadastramento, receitas e benefícios previdenciários do Sistema Único de Previdência Social dos Servidores Públicos e dos Membros do Poder do Estado - SUPSEC; supervisionar as atividades de Tecnologia da Informação e Comunicação, realizando a análise técnica de projetos de investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação, acompanhando e controlando os seus gastos; e a gestão da Assistência à Saúde do Servidor Público; exercer outras atribuições necessárias ao cumprimento de suas finalidades, nos termos do Regulamento. (Redação dada pela Lei nº 14.306, de 02.03.09)

Art. 37. Compete à Secretaria do Planejamento e Gestão: coordenar os processos de planejamento, orçamento e gestão no âmbito da Administração Estadual voltado ao alcance dos resultados previstos da

ação do Governo; orientar a elaboração e promover a gestão dos instrumentos de planejamento do Governo Estadual (Plano de Governo, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e Plano Operativo Anual); coordenar o processo de definição de diretrizes estratégicas nas áreas econômica, social, de infraestrutura, de meio ambiente e de gestão, bem como de planejamento territorial, para a formulação das políticas públicas; coordenar o processo de alocação dos recursos orçamentários, compatibilizando as necessidades de racionalização dos gastos públicos com as diretrizes estratégicas, para viabilizar a programação dos investimentos públicos prioritários; acompanhar os planos de ação e a execução orçamentária em nível dos programas governamentais; coordenar a formulação de indicadores para o sistema de gestão por resultados e o monitoramento dos programas estratégicos de governo; coordenar a elaboração de estudos, pesquisas e a base de informações gerenciais e socioeconômicas para o planejamento do Estado; coordenar, em articulação com demais órgãos estaduais, o processo de viabilização de fontes alternativas de recursos e de cooperação para financiar o desenvolvimento estadual, fornecendo assessoria na estruturação de propostas e metodologias de controle e gestão de resultados; coordenar a formulação e acompanhar a implementação do Programa de Parcerias Público-Privadas na esfera do Governo Estadual; coordenar, controlar e avaliar as ações dos Sistemas de Gestão de Pessoas, de Modernização Administrativa, de Material e Patrimônio, de Tecnologia da Informação e Comunicação, de Gestão Previdenciária, de Compras Corporativas, desenvolvendo métodos e técnicas, a normatização e padronização de sua aplicação nos Órgãos e Entidades Estaduais; coordenar a promoção de concursos públicos e seleções, salvo nos casos em que essa atribuição seja outorgada por lei a outros Órgãos e Entidades; planejar, coordenar, monitorar e estabelecer critérios de seleção para a mão-de-obra terceirizada do Governo; exercer as atividades de planejamento, monitoramento, cadastramento, receitas e benefícios previdenciários do Sistema Único de Previdência Social dos Servidores Públicos e dos Membros do Poder do Estado - SUPSEC; supervisionar as ações de educação em gestão pública para servidores públicos; supervisionar as atividades de Tecnologia da Informação e Comunicação, realizando a análise técnica de projetos de investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação, acompanhando e controlando os seus gastos; e a gestão da Assistência à Saúde do Servidor Público; exercer outras atribuições necessárias ao cumprimento de suas finalidades, nos termos do Regulamento. (Redação dada pela Lei nº 14.335, de 20.04.09.)

Art. 38. O Conselho Superior de Informática com a competência de deliberar sobre as estratégias e políticas gerais da Tecnologia da Informação na Administração Pública Estadual, fica sob coordenação da Secretaria do Planejamento e Gestão.

Art. 38. O Conselho Superior de Tecnologia da Informação, instituído pela Lei nº 13.494, de 22 de junho de 2004, passa a denominar-se Conselho Superior de Tecnologia da Informação e Comunicação e será presidido pela Secretaria do Planejamento e Gestão, competindo-lhe deliberar sobre as políticas, estratégias e projetos estruturantes de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, para a Administração Pública Estadual, incluindo ações de Governo Eletrônico e inclusão digital. (Nova redação dada pela Lei nº 14.005, de 09.11.07)

Parágrafo único. O Conselho de que trata o caput deste artigo será constituído e regulamentado por Decreto do Chefe do Poder Executivo.

Art. 39. O Fundo Estadual de Desenvolvimento Institucional do Ceará - FUNEDINS, criado pela Lei Complementar nº 44, de 30 de junho de 2004, fica vinculado à Secretaria do Planejamento e Gestão.

Art. 40. O Fundo Estadual de Combate à Pobreza - FECOP, criado pela Lei Complementar nº 37, de 26 de novembro 2003, fica vinculado à Secretaria do Planejamento e Gestão.

## **TÍTULO 9**

### **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 87. Ficam criados, na estrutura do Poder Executivo, integrando a Governadoria, o Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e o Conselho de Políticas e Gestão do Meio Ambiente.

Art. 88. Ficam criados os cargos de Presidente do Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e de Presidente do Conselho de Políticas e Gestão do Meio Ambiente.

Art. 89. Ficam extintas a Secretaria Extraordinária da Inclusão e Mobilização Social, a Secretaria do Desenvolvimento Econômico e a Secretaria da Ouvidora-geral e Meio Ambiente, bem como os respectivos cargos de Secretário de Estado e de Secretário Adjunto.

Art. 90. Ficam fundidas a Secretaria da Administração e a do Planejamento e Coordenação, passando a denominar-se Secretaria do Planejamento e Gestão; bem como a Secretaria da Ação Social e a do Trabalho e Empreendedorismo, passando a denominar-se Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social.

Art. 91. Os servidores das Secretarias da Administração e do Planejamento e Coordenação ficam removidos para a Secretaria do Planejamento e Gestão; os servidores das Secretarias da Ação Social e do Trabalho e Empreendedorismo ficam removidos para a Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social; os servidores da Secretaria da Ouvidoria e do Meio Ambiente, para a Secretaria da Justiça e Cidadania; e os servidores da Secretaria do Desenvolvimento Econômico para a Secretaria do

Desenvolvimento Agrário, sem prejuízo de remoções posteriores, mediante Decreto.

Art. 92. Ficam unificados e redenominados para Atividades de Planejamento e Gestão os Grupos Ocupacionais de Atividades de Planejamento e Orçamento e de Atividades de Gestão Pública, de que tratam as Leis nºs 13.658 e 13.659, de 20 de setembro de 2005, mantidas as carreiras e cargos respectivos previstos nestas Leis.

Art. 93. Ficam revogados os parágrafos únicos do art. 19 das Leis nºs 13.658 e 13.659, de 20 de setembro de 2005.

Art. 94. Fica vedada a remoção de servidor de outro órgão ou entidade para a Secretaria do Planejamento e Gestão.

Art. 95. Ficam criados os cargos de Secretário e Secretário Adjunto do Planejamento e Gestão, de Secretário e Secretário Adjunto do Trabalho e Desenvolvimento Social, de Secretário de Estado Chefe da Casa Civil, Secretário Adjunto da Casa Civil e de Secretário e Secretário Adjunto da Controladoria e Ouvidoria Geral.

Art. 96. Fica instituída a Gratificação de Dedicção Exclusiva - GDE, devida aos Secretários de Estado da Administração Direta do Poder Executivo Estadual e seus equivalentes, no mesmo valor da gratificação de representação constante do anexo I da Lei nº 13.787, de 29 de junho de 2006, como compensação pelo regime especial de trabalho em dedicação exclusiva.

Art. 96. Fica instituída a Gratificação de Dedicção Exclusiva - GDE, devida ao titular dos cargos de Secretário de Estado, previstos no art. 85 desta Lei, e ao titular dos cargos a ele equiparados, previstos no §2º do art. 82 desta Lei, no mesmo valor da respectiva gratificação de representação constante do anexo I da Lei nº 13.787, de 29 de junho de 2006, como compensação pelo regime especial de trabalho em dedicação exclusiva. (Nova redação dada pela Lei nº 14.005, de 09.11.07)

§1º Nos casos dos Secretários de Estados e seus equivalentes que ocupem cargos/funções efetivo(a)s da Administração Pública Federal, Estaduais, Distrital ou Municipais a gratificação prevista no caput fica limitada à diferença entre sua remuneração de origem e o valor da Gratificação de Dedicção Exclusiva, percebida pelos ocupantes dos cargos de Secretário e seus equivalentes sem vínculo.

§1º Na hipótese de os titulares previstos no caput deste artigo ocuparem cargo efetivo, função ou emprego da Administração Direta ou Indireta do Estado, das Administrações Direta ou Indireta Federal, distrital ou municipais, a Gratificação de Dedicção Exclusiva ficará limitada à diferença entre a sua remuneração ou salário de origem e o valor da Gratificação de Dedicção Exclusiva percebida pelos titulares dos cargos correspondentes sem vínculo funcional. (Nova redação dada pela Lei nº 14.005, de 09.11.07)

§2º A gratificação estabelecida por este artigo é devida somente durante o exercício do cargo, não podendo ser considerada, computada ou acumulada para fins de concessão ou de cálculo de vantagens financeiras de qualquer natureza, nem incorporada à remuneração e aos proventos.

§3º A gratificação instituída por este artigo será reajustada na mesma data e exclusivamente no mesmo índice da revisão geral dos servidores públicos civis do Estado do Ceará.

§3º A Gratificação de Dedicção Exclusiva somente poderá ser reajustada na mesma data e exclusivamente no mesmo índice de revisão geral dos servidores públicos civis do Estado do Ceará. (Nova redação dada pela Lei nº 14.005, de 09.11.07)

Art. 97. As Secretarias do Governo, da Educação Básica, do Esporte e Juventude; da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior; da Agricultura e Pecuária e do Desenvolvimento Local e Regional passam a denominar-se, respectivamente: Casa Civil; Secretaria da Educação; Secretaria do Esporte; Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior; Secretaria do Desenvolvimento Agrário; Secretaria das Cidades.

Art. 97. As Secretarias do Governo, da Educação Básica, do Esporte e Juventude, da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, da Agricultura e Pecuária, do Desenvolvimento Local e Regional, e da Controladoria, passam a denominar-se, respectivamente: Casa Civil, Secretaria da Educação, Secretaria do Esporte, Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior, Secretaria do Desenvolvimento Agrário, Secretaria das Cidades e Secretaria da Controladoria e Ouvidoria Geral. (Nova redação dada pela Lei nº 14.005, de 09.11.07)

Art. 98. Os cargos, de livre nomeação e exoneração pelo Governador do Estado, de Secretários de Estado, são os constantes do art. 75 desta Lei, observadas as mudanças de denominação e os cargos criados e extintos por esta Lei.

Art. 98. Os cargos, de livre nomeação e exoneração pelo Governador do Estado, de Secretários de Estado são os constantes do art. 85 desta Lei, observadas as mudanças de denominação e os cargos criados e extintos por esta Lei. (Nova redação dada pela Lei nº 14.005, de 09.11.07)

Art. 99. Os cargos, de livre nomeação e exoneração pelo Governador do Estado, de Secretário Adjunto de Estado são os constantes do art. 76 desta Lei, observadas as mudanças de denominação e os cargos criados e extintos por esta Lei.

Art. 99. Os cargos, de livre nomeação e exoneração pelo Governador do Estado, de Secretário Adjunto de Estado são os constantes do art. 86 desta Lei, observadas as mudanças de denominação e os cargos criados e extintos por esta Lei. (Nova redação dada pela Lei nº 14.005, de 09.11.07)

Art. 100. Fica autorizada a extinção dos Cargos de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, constantes do anexo I desta Lei, integrantes das estruturas das Secretarias:

Extraordinária da Inclusão e Mobilização Social; do Desenvolvimento Econômico; da ouvidora-geral e Meio Ambiente; da Controladoria; da Educação Básica; do Turismo; da Cultura; da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior; do Trabalho e Empreendedorismo; da Ação Social; da Agricultura e Pecuária; dos Recursos Hídricos; da Infraestrutura; da Fazenda; do Esporte e Juventude; da Vice-Governadoria; da Administração; do Planejamento e Coordenação; da Justiça e Cidadania; do Governo; da Segurança Pública e Defesa Social; e da Saúde.

Art. 101. Ficam criados os Cargos de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, constantes do anexo I desta Lei, integrantes da Administração Direta do Poder Executivo.

Art. 102. Fica autorizada a extinção dos Cargos de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, constantes do anexo II desta Lei, integrantes das estruturas da Fundação de Teleducação do Ceará; da Superintendência de Obras Hidráulicas; da Superintendência Estadual do Meio Ambiente; do Instituto do Desenvolvimento Agrário do Ceará; do Instituto de Previdência do Estado do Ceará; do Departamento de Edificações, Rodovias e Transportes, da Junta Comercial do Estado do Ceará; da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico; da Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará; e da Fundação Cearense de Meteorologia.

Art. 103. Ficam criados os Cargos de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, constantes do anexo III desta Lei, integrantes da estrutura do Instituto de Saúde dos Servidores do Estado do Ceará.

Art. 104. Fica autorizada a extinção dos Cargos de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, constantes do anexo IV desta Lei, integrantes da estrutura do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará.

Art. 105. Ficam criados os Cargos de Direção e Assessoramento Superior, de provimento em comissão, constantes do anexo IV desta Lei, integrantes da estrutura da Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará - ETICE.

Art. 106. Fica autorizada a transferência dos bens patrimoniais, móveis, equipamentos, instalações, arquivos, projetos, documentos e serviços existentes nas Secretarias, na forma a seguir estabelecida.

I - Da Secretaria Extraordinária da Inclusão e Mobilização Social para o Gabinete do Vice-Governador;

II - Da Secretaria do Desenvolvimento Econômico para o Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e para a Secretaria da Justiça e Cidadania;

III - da Secretaria da ouvidora-geral e Meio Ambiente para a Secretaria da Justiça e Cidadania e para o Conselho de Política e Gestão do Meio Ambiente.

IV - da Secretaria da Administração e da Secretaria do Planejamento e Coordenação para a Secretaria do Planejamento e Gestão; (Acrescido pela Lei nº 14.005, de 09.11.07)

V - da Secretaria da Ação Social e da Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo para a Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social. (Acrescido pela Lei nº 14.005, de 09.11.07)

Parágrafo único. Medidas de operacionalização do disposto neste artigo serão definidas em Decreto do Chefe do Poder Executivo.

Art. 107. Fica autorizada a remoção, por Decreto do Chefe do Poder Executivo, dos servidores lotados nas Secretarias do Desenvolvimento Econômico para a Secretaria do Desenvolvimento Agrário e da Secretaria da ouvidora-geral e Meio Ambiente para Secretaria da Justiça e Cidadania.

Parágrafo único. Os servidores removidos na conformidade deste artigo passam a integrar o Quadro de Pessoal do Órgão ou Entidade receptores, no mesmo grupo ocupacional e nível vencimental de origem, sem prejuízo de remoções posteriores, mediante Decreto.

Art. 108. Fica o Chefe do Poder Executivo autorizado a designar gestores para, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, proceder aos atos necessários às transferências patrimoniais das entidades cujas extinções foram autorizadas nesta Lei.

Art. 109. As adequações orçamentárias para o atendimento às despesas decorrentes desta Lei serão adotadas conforme o disposto no § 2º, do art. 5º, da Lei nº 13.862, de 29 de dezembro de 2006, que estima a receita e fixa a despesa do Estado para o exercício financeiro de 2007.

Art. 110. A sociedade de economia mista (CODECE), vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, com extinção autorizada pela Lei nº 12.782, de 30 de dezembro de 1987, e a autarquia (SOHIDRA), vinculada à Secretaria de Recursos Hídricos, com extinção autorizada pela Lei nº 13.297, de 7 de março de 2003, ficam vinculadas ao Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e à Secretaria de Recursos Hídricos, respectivamente, até a conclusão dos processos de extinções.

Art. 110. A sociedade de economia mista (CODECE), vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, com extinção autorizada pela Lei nº 12.782, de 30 de dezembro de 1997, fica vinculada ao Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico até a conclusão do processo de extinção. (Nova redação dada pela Lei nº 14.005, de 09.11.07)

Art. 111. Fica o Poder Executivo autorizado a solicitar a cessão, com ou sem ônus para o órgão cessionário, de empregados de entidades integrantes dos serviços sociais autônomos e de organizações sociais que mantenham contrato de gestão com o Estado do Ceará, para o exercício de cargo em comissão da administração direta e indireta estadual, vedada a solicitação de cessão de empregados, membros, filiados ou associados de associações comunitárias, entidades sem fins lucrativos ou de quaisquer outras organizações não governamentais.

Parágrafo único. Fica o Poder Executivo autorizado a ceder, sem prejuízo da remuneração e com ônus para origem, pelo prazo de 1 (um) ano, cabendo prorrogação, servidor público estadual, ocupante de cargo / função, desde que estável, para o exercício das funções de presidente ou diretor, este último até o número de 2 (dois) ou funções iguais e nas mesmas condições junto às instituições de plano de saúde de autogestão, sem fins lucrativos, de utilidade pública e com atuação restrita aos servidores públicos estaduais. (Redação dada pela Lei n.º 15.399, de 25.07.13)

Art. 112. Os §§ 1º e 2º do art. 12 da Lei nº 12.786, de 30 de dezembro de 1997, passam a ter a seguinte redação:

“Art. 12. ...

§ 1º Para aferição do preenchimento dos requisitos de que trata este artigo, os interessados deverão apresentar “Curriculum Vitae” junto à Procuradoria-Geral do Estado, no prazo de 10 (dez) dias, contados da publicação de edital de convocação para provimento dos cargos de Conselheiro.

§ 2º O Procurador-Geral do Estado designará Comissão composta por 3 (três) servidores, com a incumbência de examinar a documentação apresentada pelos candidatos e de elaborar relatório circunstanciado acerca das qualificações apresentadas, encaminhando o relatório ao Governador para a escolha do Conselheiro.” (NR).

Art. 113. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 114. Ficam revogadas as disposições em contrário.

PALÁCIO IRACEMA DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, 07 de fevereiro de 2007.

Cid Ferreira Gomes

GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

## **ANEXO C - CASO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ - TJ - CE**

Disponibilização: quinta-feira, 12 de julho de 2018 Caderno 1: Administrativo Fortaleza, Ano IX - Edição 1944 15 PORTARIA Nº 1417 /2018.

Dispõe sobre as orientações para execução da Avaliação de Desempenho por Competências - ADC dos servidores efetivos e comissionados. O Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, no uso das atribuições que lhe confere o art. 6º, inciso IX, da Lei estadual nº 16.208, de 03 de abril de 2017, CONSIDERANDO as disposições da Portaria nº 1545, de 12 de setembro de 2017, que instituiu o Modelo de Avaliação e Gestão do Desempenho; CONSIDERANDO o disposto no Processo Administrativo nº 8512774-94.2018.8.06.0000; RESOLVE: Das Disposições Gerais Art. 1º Ficam obrigados à Avaliação de Desempenho por Competências - ADC, os servidores estáveis e os comissionados do Quadro III - Poder Judiciário, lotados em efetivo exercício, na forma da Lei, em unidades judiciárias ou administrativas, em conformidade com o cronograma disposto no artigo 6º desta Portaria. Parágrafo único. O disposto no caput aplica-se aos servidores estáveis cedidos para órgãos externos, independentemente das condições das cessões. Das Etapas do Ciclo da Avaliação de Desempenho Art. 2º O ciclo da ADC envolve as seguintes etapas: I - Definição de competências: etapa que consiste na formalização do Acordo de Desempenho produzido em consenso entre o gestor avaliador e o servidor avaliado, no qual serão pactuadas as competências a serem observadas, desenvolvidas e avaliadas no período. II - Acompanhamento das atividades: etapa que consiste no registro de comportamentos observados durante o período avaliativo e de resultados em situações concretas, fatos, evidências, dados e informações comprováveis que servirão de base para as avaliações; III - Registro de feedbacks: etapa que consiste no apontamento semestral do desempenho observado no período avaliativo, com ênfase nos resultados alcançados e não na pessoa do avaliado, a fim de evidenciar o bom desempenho e identificar necessidades de suporte ou de correções; IV - Preenchimento da avaliação: etapa que consiste na atribuição de uma nota pelo superior imediato de acordo com a escala de avaliação e da respectiva justificativa de forma clara e objetiva, com base nos comportamentos e resultados em situações concretas, fatos, evidências, dados e informações comprováveis registrados durante a etapa de acompanhamento das atividades; V - Reunião de consenso: etapa que consiste no debate e argumentação entre os envolvidos no processo, buscando um consenso sobre o desempenho do servidor, e, caso ocorra mudança de posicionamento por parte do gestor avaliador, na alteração da nota da avaliação, com a respectiva

justificativa; VI - Conhecimento do resultado preliminar e apresentação de recurso: etapa em que o servidor avaliado toma ciência formal das notas e justificativas atribuídas pelo gestor avaliador para manifestação de concordância ou apresentação de recurso, caso haja discordância; VII - Manifestação do gestor avaliador: etapa que ocorrerá somente no caso de apresentação de recurso pelo servidor avaliado contra o resultado preliminar. Nesta etapa, o gestor avaliador emite manifestação sobre as razões do recurso do servidor avaliado para posterior julgamento do superior imediato do gestor avaliador. VIII - Julgamento do superior imediato do gestor avaliador: etapa que o superior imediato do gestor avaliador avalia e julga o recurso do servidor avaliado contra o resultado preliminar e posterior encaminhamento para ciência do avaliado. IX - Ciência e recurso contra a decisão do recurso: etapa em que o servidor avaliado toma ciência formal do julgamento do recurso. Parágrafo único. As etapas indicadas neste artigo serão realizadas por meio do Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores do Poder Judiciário - SADJUS. Das Competências Avaliadas Art. 3º O servidor será avaliado conforme parâmetros e competências previstos nos Anexos I e III da Portaria nº 1.545/2017. Do Cronograma da ADC Art. 4º A ADC observará o seguinte cronograma de execução, referente ao 1º ciclo de avaliação: ETAPA PERÍODO I - Definição de competências 18 a 27/07/2018 II - Acompanhamento das atividades Todo o período avaliativo do servidor III - Registro de feedbacks 15 a 26/10/2018 (1º feedback), 14 a 25/01/2019 (2º feedback), 15 a 26/04/2019 (3º feedback) e 15 a 26/07/2019 (4º feedback) IV - Preenchimento da avaliação 14 a 25/01/2019 (1ª avaliação) e 15 a 26/07/2019 (2ª avaliação) V - Reunião de consenso 14 a 25/01/2019 (1ª reunião) e 15 a 26/07/2019 (2ª reunião) VI - Conhecimento do resultado preliminar e apresentação de recurso Até 5 (cinco) dias a partir do recebimento do resultado preliminar VII - Manifestação do gestor avaliador Até 5 (cinco) dias a partir do recebimento do recurso do avaliado VIII - Julgamento do superior imediato do gestor avaliador Até 5 (cinco) dias a partir do recebimento da manifestação do gestor avaliador Parágrafo único. É de responsabilidade do gestor avaliador e do servidor avaliado acessar o sistema informatizado de avaliação de desempenho no início do período avaliativo e cumprir as etapas dispostas no caput, sob pena de responsabilidade administrativa. Art. 5º Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação. REGISTRE-SE, PUBLIQUE-SE E CUMPRA-SE. GABINETE DA PRESIDÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ, Fortaleza, em 11 de julho de 2018. Desembargador Francisco Gladyson Pontes Presidente do Tribunal de Justiça do Ceará.

## **ANEXO D - ESTUDO DE CASO CEMIG - COMPANHIA ELETRICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

A avaliação de desempenho é uma excelente ferramenta de gestão de pessoas que deve ser utilizada em todas as organizações, pois é forma do gestor avaliar formalmente sua equipe, realizar feedback, facilita o trabalho do setor de recursos de humanos no momento de elaborar o cronograma de treinamentos técnicos e comportamentais anual e também norteia o sistema de remuneração baseado em meritocracia.

Abaixo veremos cases de sucesso duas empresas que têm utilizado a ferramenta e tem obtido êxito:

A Cemig é uma concessionária de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica do Estado de Minas Gerais, possui 52 usinas hidrelétricas, 4 usinas termelétricas e 1 usina eólica. A Corporação Cemig, incluindo participações em empresas de outros Estados, é a maior distribuidora, a quinta maior geradora e a sexta maior transmissora de energia elétrica do Brasil (Case, 2009).

Foi aplicado um modelo constituído de uma avaliação composta por autoavaliação, avaliação do superior, avaliação de três pares e avaliação de subordinados, no caso de supervisores.

Foram avaliados 10 mil funcionários. Todo o processo de preenchimento dos questionários foi acompanhado, todos os empregados que acessavam os questionários pela internet receberam suporte. Tiveram 99,8% de respostas, um número alto, resultado do acompanhamento (Case, 2009).

Por meio dos resultados apurados, a Cemig pode planejar o desenvolvimento das competências identificadas como pontos de melhoria de cada empregado. Cada empregado foi avaliado por 5 pessoas, incluindo a autoavaliação, avaliação do superior e de três pares, o que gerou uma confiabilidade na operação. O fato de uma empresa externa ter ficado responsável pela aplicação da avaliação, o processo tornou-se mais preciso. Com a avaliação o RH da Cemig pode sustentar um sistema de remuneração baseado na meritocracia, legitimou todo o processo de avaliação e tornou justos os abonos salariais (Case, 2009).

### **ANEXO E - ESTUDO DE CASO BANCO DO BRASIL<sup>3</sup>**

Banco do Brasil, um banco que atende a todos os segmentos do mercado financeiro. Presta serviços através de 15,1 mil pontos de atendimento em 3,1 mil cidades (Silveira, 2007).

O Banco realiza a avaliação de desempenho por competências com todos os funcionários da empresa, de todos os níveis hierárquicos e localizados nas diversas dependências (Silveira, 2007).

O Banco do Brasil utiliza métodos formais para avaliar o desempenho dos funcionários desde 1960. Em 1998, o Banco passa a buscar uma forma moderna de avaliar seus funcionários, medindo os resultados por meio do cumprimento de metas e de fatores comportamentais. E em 2005, implanta o atual modelo de Gestão de Desempenho por competências, revolucionando os conceitos tradicionais da empresa (Silveira, 2007).

Com o estudo do Banco do Brasil, pode-se perceber que os aspectos que melhor contribuem para a melhoria do desempenho do funcionário são o fornecimento de feedback e a possibilidade de aprimoramento das competências profissionais destes funcionários (Silveira, 2007).

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://unisalgp.wordpress.com/2015/06/08/cases-de-sucesso-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso no dia 01 de setembro de 2020.

## **ANEXO F - CASO COCA-COLA**

### **Treinamento e desenvolvimento para a liderança**

Procuramos formas de inovação em nossos processos e produtos.

Para sustentar o crescimento e a atenção com nossos clientes, estamos constantemente buscando maneiras de inovar em nossos processos e produtos. Isso leva à responsabilidade de investir no treinamento de nossos colaboradores, ao mesmo tempo em que mostramos seu potencial e liderança.

Nossos colaboradores contam com um Plano de Desenvolvimento que fortalece suas competências de liderança, funcionais e técnicas.

Com o objetivo de determinar que formação é mais adequada para cada um, realizamos diagnósticos para detectar necessidades de treinamento mediante ferramentas como assessment, avaliação 360° e entrevistas comportamentais; posteriormente desenhamos o estilo de aprendizagem personalizada que está composta de experiências críticas através do trabalho, processos de colaboração como feedback, acompanhamentos, mentoring e coaching, assim como de treinamento síncrono e assíncrono.

Investimos mais de 2mil USD \$11.9 milhões, o que representa uma média de USD\$263 por pessoa. Para complementar estes processos, em 2016 transferimos a 459 gerentes e 50 diretores entre nossos países para impulsionar a inovação dentro da companhia.

Além disso, permanentemente contamos com as Escolas Funcionais da Universidade FEMSA, que está focada em gerar capacitações para os processos essenciais do negócio.

Em 2016 investimos USD \$202 mil e aproximadamente 1 milhão de horas em desenvolver e fortalecer os conhecimentos técnicos de nossos colaboradores alinhados com as melhores práticas determinadas pelos Centros de Excelência.

### **Compensação e benefícios**

Nossa Gente conta com um esquema de compensação e benefícios que reconhece os resultados individuais e a contribuição com a geração de valor da companhia derivado do esforço e compromisso de seu trabalho.

Garantimos que a remuneração que recebem nossos colaboradores em todos os níveis seja competitiva e em igualdade de condições para homens e mulheres. Neste sentido garantimos que os colaboradores diretos em posições de entrada à companhia contem com um salário em média 5.692 vezes maior com relação ao salário mínimo de cada país.

Além disso, a partir de estudos de consultoras internacionais que nos ajudam a realizar comparativos por país, conseguimos determinar que 25% de nossos colaboradores contam com um salário integrado maior ou igual à faixa do mercado.

Em 2016, 20.700 colaboradores receberam uma avaliação de desempenho derivada do programa Administração por Objetivos que nos ajuda a monitorar a contribuição dos colaboradores com as metas e objetivos do negócio, ao mesmo tempo que permite remeter os candidatos a um tipo de compensação, assim como reconhecer os lucros da equipe, detectar áreas de oportunidade e trabalhar em conjunto para melhorar.

### **Assistência médica Coca-Cola FEMSA Brasil**

Na Coca-Cola FEMSA, oferecemos benefícios superiores aos que determina a lei nos países onde temos instalações, alguns deles são: plano de seguro de vida para todo o pessoal administrativo, assistência médica, assim como incentivos de curto e longo prazo para níveis de diretores.

Para os colaboradores que estão prestes a tornarem se mães ou pais oferecemos licença maternidade/ paternidade conforme a normativa local. Em 2016 começamos uma primeira fase de monitoramento do índice de retorno dos colaboradores que pediram a licença, obtendo resultados muito positivos.

Para nossos colaboradores que se aposentam, contamos com planos de aposentadoria e, em algumas ocasiões, oferecemos um esquema complementar de serviços de atendimento médico e/ou um pagamento vitalício. Estes benefícios são determinados de acordo com as condições de leis de cada país e, em alguns casos, ainda excedem.

Fazemos cumprir os períodos de aviso prévio e outro tipo de notificações, outorgamos períodos de férias, pagamento de horas extra, acesso a previdência social e uniformes, entre outros benefícios acordados nos contratos coletivos de trabalho. Por sua vez, estes contratos são avaliados periodicamente com os representantes sindicais de cada operação.