

FAÇA  
DOWNLOAD  
DO MATERIAL  
PRÁTICO  
PÁG. 24



# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

OUTUBRO/2013



# **GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Comissão Técnica Nacional  
de Recursos Humanos





# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## ÍNDICE

|   |    |  |    |
|---|----|--|----|
| <b>APRESENTAÇÃO</b> .....                                       | 5  | <b>PROPOSTA DA CTNRH</b> .....   | 14 |
| <b>1.</b> O que é uma avaliação de desempenho? .....            | 5  | <b>1.</b> Avaliador e método .....   | 14 |
| <b>2.</b> O que objetiva uma avaliação de desempenho? .....     | 5  | <b>2.</b> Escolha e divulgação dos fatores de avaliação .....                | 14 |
| <b>3.</b> O uso da avaliação - Por que avaliar ? .....          | 5  | <b>3.</b> Fatores de avaliação de competências – Áreas de competência .....  | 15 |
| <b>PRÁTICAS DO MERCADO – UM RESUMO</b> .....                    | 6  | <b>4.</b> Fatores de avaliação de competência – Gestores .....               | 15 |
| <b>1.</b> Quem avalia? .....                                    | 6  | <b>4.1.</b> Capacidade de Gestão .....                                       | 15 |
| <b>1.1.</b> Autoavaliação .....                                 | 6  | <b>4.2.</b> Preparo e Qualificação .....                                     | 16 |
| <b>1.2.</b> Avaliação feita pelo gestor .....                   | 6  | <b>4.3.</b> Capacidade de Trabalho em Equipe .....                           | 16 |
| <b>1.3.</b> Avaliação feita pelo colaborador e seu gestor ..... | 6  | <b>4.4.</b> Compromisso com Resultados .....                                 | 16 |
| <b>1.4.</b> Avaliação feita pela equipe de trabalho .....       | 7  | <b>4.5.</b> Visão Institucional .....  | 17 |
| <b>1.5.</b> Avaliação de 360º .....                             | 7  | <b>4.6.</b> Características Comportamentais .....                            | 17 |
| <b>1.6.</b> Avaliação para cima .....                           | 7  | <b>5.</b> Fatores de avaliação de competência – Não Gestores .....           | 18 |
| <b>1.7.</b> Avaliação feita por uma comissão .....              | 7  | <b>5.1.</b> Preparo e Qualificação .....                                     | 18 |
| <b>1.8.</b> Avaliação feita pelo órgão de RH .....              | 7  | <b>5.2.</b> Capacidade de Trabalho em Equipe .....                           | 19 |
| <b>2.</b> Métodos tradicionais de avaliação .....               | 8  | <b>5.3.</b> Compromisso com Resultados .....                                 | 19 |
| <b>2.1.</b> Escalas gráficas .....                              | 8  | <b>5.4.</b> Visão Institucional .....  | 19 |
| <b>2.2.</b> Escolha forçada .....                               | 8  | <b>5.5.</b> Características Comportamentais .....                            | 20 |
| <b>2.3.</b> Pesquisa de campo .....                             | 8  | <b>6.</b> Competências - Escala de avaliação para cada fator .....           | 20 |
| <b>2.4.</b> Incidentes críticos .....                           | 9  | <b>7.</b> Fatores de avaliação de potencial .....                            | 22 |
| <b>2.5.</b> Lista de verificação .....                          | 9  | <b>7.1.</b> Fatores de avaliação de potencial – Gestores e Não Gestores ...  | 22 |
| <b>3.</b> Críticas aos métodos tradicionais de avaliação .....  | 9  | <b>7.2.</b> Potencial de evolução - Escala de avaliação para cada fator .... | 22 |
| <b>4.</b> Métodos modernos de avaliação .....                   | 10 | <b>8.</b> Etapas das avaliações .....  | 23 |
| <b>4.1.</b> Avaliação participativa por objetivos .....         | 10 | <b>9.</b> Anexos .....   | 24 |
| <b>4.2.</b> Avaliação por competências .....                    | 10 | <br>Comissão Técnica Nacional de Recursos Humanos .....                      | 25 |
| <b>5.</b> Considerações importantes .....                       | 11 |  |    |
| <b>6.</b> O preparo dos avaliadores e dos avaliados .....       | 12 |  |    |
| <b>6.1.</b> Principais falhas nas avaliações .....              | 13 |  |    |
| <b>6.2.</b> O feedback .....                                    | 13 |  |    |



## APRESENTAÇÃO

### 1. O que é uma avaliação de desempenho?

- Análise regular e sistemática do desempenho de cada colaborador, comparado com as tarefas que executa, com as metas e resultados pretendidos e com o seu potencial de desenvolvimento.
- Ferramenta que facilita e organiza a apreciação do valor, analisando os pontos fortes e fracos de uma pessoa e permitindo que se verifique, sobretudo, qual é a sua contribuição atual e potencial para a empresa.

### 2. O que objetiva uma avaliação de desempenho?

- Identificar pontos de melhoria de gestores e colaboradores.
- Integrar as pessoas à empresa.
- Adequar as pessoas aos cargos.
- Identificar discrepâncias ou carências de treinamento e estabelecer meios e programas para reduzi-las ou eliminá-las.
- Melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro da empresa.

### 3. O uso da avaliação - Por que avaliar ?

- Para deixar claro aos colaboradores o que a entidade e seus gestores esperam e valorizam em seus profissionais e o que pensam a respeito de seu rendimento.

- Subsidiar a política de carreira e remuneração nas situações de promoções, transferências e dimensionamento de quadro, integrando os processos de RH com as estratégias da entidade.
- Dar feedback aos colaboradores de como estão se saindo no trabalho e sugerir as mudanças necessárias, tanto no comportamento e atitudes, quanto nas habilidades ou conhecimentos.
- Identificar pontos fortes e aspectos a desenvolver de cada colaborador, fornecendo dados para a determinação de ações de desenvolvimento pessoal e profissional.
- Reforçar a comunicação entre gestores e colaboradores, motivando, orientando, acompanhando e dando um feedback sobre o seu desempenho.



## PRÁTICAS DO MERCADO – UM RESUMO

### 1. Quem avalia?

- O próprio colaborador (autoavaliação)
- O gestor
- O colaborador e seu gestor
- A equipe de trabalho
- Todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado (avaliação 360º)
- Cada equipe de colaboradores (avaliação para cima)
- Uma comissão de avaliação
- O órgão de RH

### 1.1. Autoavaliação

- Usada nas organizações modernas.
- O próprio colaborador, com a ajuda de seu superior, é responsável pelo seu desempenho e sua monitoração.
- Cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, com base em parâmetros fornecidos pelo seu superior ou derivados de suas tarefas.
- São avaliadas as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades e o que é preciso reforçar para a melhoria dos resultados pessoais.

### 1.2. Avaliação feita pelo gestor

- O gestor é o responsável pelo desempenho dos seus subordinados e por sua constante avaliação e comunicação dos resultados.
- Quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gestor, com a assessoria do órgão de RH, que estabelece os meios e critérios para que as avaliações sejam realizadas.
- Quando o gestor não possui conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação dos colaboradores, o órgão de RH elabora, acompanha e controla o sistema, que é utilizado pelo gestor para avaliação do trabalho de seus subordinados.

### 1.3. Avaliação feita pelo colaborador e seu gestor

- Envolver colaborador e gestor na avaliação vem sendo uma tendência bastante forte.
- O gestor atua como um guia ou orientador, ao passo que o colaborador avalia o seu próprio desempenho com base nas informações recebidas do gestor.
- O gestor fornece recursos ao colaborador, como orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar e cobra os resultados.
- O colaborador fornece o desempenho e os resultados obtidos e, se for o caso, cobra do gestor recursos necessários.

## 1.4. Avaliação feita pela equipe de trabalho

- Cada equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define os objetivos e metas a alcançar.
- A própria equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um de seus membros e programas e toma com cada um as providências necessárias para sua melhoria.

## 1.5. Avaliação de 360°

- É feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado.
- Participam da avaliação, o gestor do avaliado, os colegas e pares, seus subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, ou seja, todas as pessoas ao redor do avaliado.
- A avaliação torna-se mais rica por produzir diferentes informações, vindas de todos os lados, e funciona no sentido de assegurar a adaptação e o ajustamento do colaborador às diferentes demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

## 1.6. Avaliação para cima

- Permite que a equipe avalie seu gestor, a forma pela qual ele proporciona os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como ele poderia aumentar a eficácia e eficiência da equipe visando melhorar os resultados.
- Permite que o grupo negocie com o gestor, cobrando novas

abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação, o que torna as relações de trabalho mais livres e possivelmente mais eficazes.

## 1.7. Avaliação feita por uma comissão

- É uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho do colaborador.
- A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos da empresa, podendo ser composta por membros permanentes e por membros transitórios.
- Os membros permanentes – usualmente os diretores, o gestor do órgão de RH e, em alguns casos, um especialista em avaliação do desempenho (interno ou externo ao quadro de pessoal da empresa) participam de todas as avaliações e o seu papel é moderar e assegurar o equilíbrio dos julgamentos, o atendimento dos padrões da empresa e os objetivos do sistema.
- Os membros transitórios são o gestor do colaborador avaliado e seu respectivo superior.

## 1.8. Avaliação feita pelo órgão de RH

- O órgão de RH assume a responsabilidade pela avaliação de desempenho de todas as pessoas na empresa.
- As informações sobre o desempenho passado das pessoas são obtidas com cada gestor, processadas e interpretadas, gerando relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de RH.

# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Apresenta a desvantagem de trabalhar com parâmetros, como médias e medianas, e não com o efetivo desempenho de cada colaborador.
- Além disso, muitas vezes mostra uma tendência à padronização do desempenho das pessoas, na tentativa de eliminar suas diferenças individuais.

## 2. Métodos tradicionais de avaliação

- Escalas gráficas
- Escolha forçada
- Pesquisa de campo
- Incidentes críticos
- Lista de verificação

### 2.1. Escalas gráficas

- O método mede o desempenho através de fatores de avaliação (comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela empresa) previamente definidos e graduados.
- Faz uso de um formulário de dupla entrada, onde as linhas são os fatores e as colunas representam os graus de variação daqueles fatores.
- Cada fator é descrito de forma sumária, simples e objetiva; quanto melhor a descrição, maior será a precisão do fator.

- Definidos os fatores, o passo seguinte é o estabelecimento dos graus da escala de variação do desempenho em cada fator de avaliação.
- Geralmente, são usados três, quatro ou cinco graus de variação (do tipo ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator.

### 2.2. Escolha forçada

- O desempenho é avaliado através de blocos de frases descriptivas que focalizam determinados aspectos do comportamento (exemplos: tem condições de progredir; conhece bem as normas da empresa; tem dificuldade para tomar decisões; trabalha com afínco mesmo na ausência de seu gestor; não se comunica bem; adapta-se bem a situações novas, etc).
- Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases.
- O avaliador deve escolher, dentre as frases oferecidas, aquelas (em geral uma ou duas) que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.
- Ou, alternativamente, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele.

### 2.3. Pesquisa de campo

- Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação do desempenho.
- Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff)

# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

com os gestores (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos colaboradores.

- Desenvolve-se em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial; entrevista de análise complementar; planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

## 2.4. Incidentes críticos

- Método de avaliação simples, baseado nas características extremas (incidentes críticos), que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou negativos (fracasso), ou seja, se preocupa com os desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos.
- Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e fracos de cada funcionário.

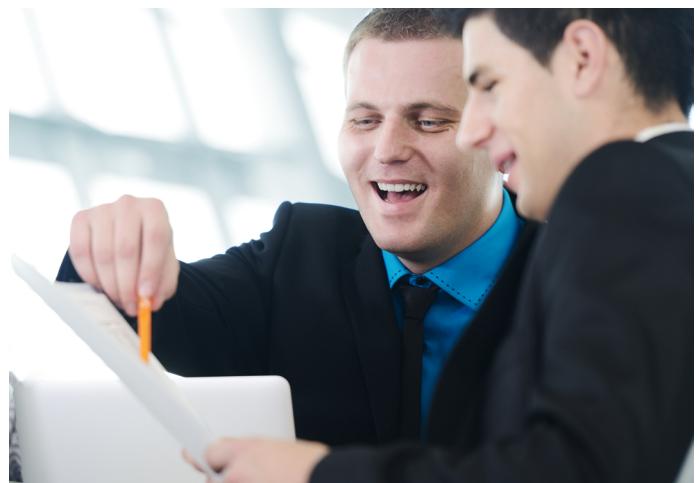
## 2.5. Lista de verificação

- Método tradicional baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados (check-lists) para cada colaborador avaliado.
- A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para que o gestor possa avaliar as características principais de um funcionário.

## 3. Críticas aos métodos tradicionais de avaliação

Os métodos tradicionais são burocratizados, rotineiros e repetitivos, tratando as pessoas como de forma homogênea e padronizada e, por essa razão, as empresas vêm buscando novos métodos, mais participativos e impulsionadores da avaliação.

A desburocratização nos processos de avaliação se reflete principalmente na redução de formulários e de material impresso. As avaliações vêm se tornando mais simples e descontraídas, menos formais e sem critérios complicados e genéricos impostos por um órgão centralizador e burocrático.



# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os métodos modernos fazem uma nova abordagem da matéria, com maior participação do colaborador no planejamento de desenvolvimento pessoal, com foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

## 4. Métodos modernos de avaliação

- Avaliação participativa por objetivos
- Avaliação de desempenho por competências

### 4.1. Avaliação participativa por objetivos

Consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e redefinir objetivos, sendo importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas.

Está orientada para o planejamento do desempenho futuro, sendo feita em seis etapas:

- Formulação dos objetivos consensuais;
- Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados;
- Negociação com o gestor sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos;
- Desempenho;

- Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados;
- Feedback intensivo e contínua avaliação conjunta.

### 4.2. Avaliação por competências

- Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes, independentes ou não entre si, que, afetando as atividades realizadas por uma pessoa ou por uma equipe, têm efeito sobre seu desempenho, podendo ser medidas por meio de padrões definidos e aperfeiçoadas por meio de treinamento e desenvolvimento.
- A avaliação por competências visa ampliar a capacidade dos colaboradores, acrescentando algumas e aumentando as já existentes.
- Procura identificar as competências essenciais para a eficácia profissional e as lacunas de qualificação do colaborador para a execução de suas tarefas e fornecer recursos para seu aperfeiçoamento.
- Começa-se mapeando as competências para o bom desempenho das atividades e o perfil do colaborador quanto a estas competências, dividindo-as em três blocos:
  - Conceituais (conhecimentos - conceitos e teorias que embasam as competências técnicas – informações, conceitos, ideias, experiências).
  - Técnicas (habilidades - métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho – saber fazer).
  - Interpessoais (atitudes – formas de agir e valores pessoais

# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

que permitem que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz).

• Observar que, dependendo de sua abrangência, as competências podem ser classificadas de várias outras formas. Exemplos:

- Relacionadas à organização
- Relacionadas a um ou mais processos
- Relacionadas a uma ou mais funções, atividades ou tarefas

- Gerenciais
- Específicas
- Fundamentais

## 5. Considerações importantes

Não basta que o colaborador tenha um determinado conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA). Para que ele agregue valor aos trabalhos da entidade, é preciso também que ele as coloque em prática, ou seja, que ele as desempenhe.

Deste modo, a importância atribuída a cada item avaliado dependerá, fundamentalmente, da responsabilidade associada a cada cargo, atividade ou tarefa executada. Para tanto, devem ser considerados:

- As decisões e variáveis que envolvem a atividade;
- O grau de autonomia do colaborador para sua execução;
- O impacto da atividade e os seus desdobramentos;
- A necessidade de visualizar conceitos e transformá-los em aplicação prática;

• As pressões internas e externas associadas aos resultados da atividade;

- O grau de interdependência da atividade em relação a outras;
- O nível de modificação da atividade ao longo do tempo, exigindo adaptações a cada nova execução.

Qualquer que seja a forma adotada para remuneração estratégica de colaboradores, a avaliação de desempenho é um ponto chave do qual depende todo o resultado.

Assim, uma estratégia para implantação de um processo de avaliação de desempenho requer uma análise da organização. Iniciativas bem intencionadas fracassam por falta de uma visão correta dos valores e pressupostos que movem a organização e dos reais obstáculos à sua evolução.

Uma avaliação de desempenho não pode ser um instrumento burocrático composto por formulários. Modelos prontos tendem a fracassar, gerando descrédito e dificultando o comprometimento.

É importante saber qual a percepção da organização sobre a avaliação de desempenho, sob pena de se implantar algo em que os envolvidos (avaliados e avaliadores) nem ao menos acreditam.

O modelo escolhido deve estar adequado ao momento da empresa e devem ser previstas revisões, de acordo com as necessidades de cada grupo a cada período.

A avaliação deve ser capaz de apoiar as transformações desejadas, e não uma ferramenta cujo uso acaba por manter a instituição sempre no mesmo estado.

# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É comum observar reações variadas em relação à avaliação de desempenho, desde uma total aversão a participar do processo, ou descrédito de que algo possa ser modificado na instituição, até empolgação, esperança de alguns colaboradores que enxergam aí uma oportunidade de enfim serem reconhecidos.

A avaliação de desempenho, como qualquer outro instrumento de administração de recursos humanos, somente tem razão de existir se for coerente com a sua filosofia, que é a de promover o desenvolvimento do colaborador e da equipe, delegando responsabilidades e buscando o comprometimento.

Os programas de avaliação de desempenho vêm, nos últimos tempos, sendo objeto de inúmeros aperfeiçoamentos, convivendo hoje nas organizações alguns modelos bastante tradicionais com outros mais evoluídos. De qualquer modo, os objetivos de uma avaliação de desempenho estão ligados não apenas à questão da remuneração, mas também à identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Se bem planejada e executada, uma avaliação acaba por se constituir em uma poderosa ferramenta para gestão integrada de pessoas.

Um sistema de avaliação de desempenho pode, em resumo, ser um valioso instrumento de diagnóstico e de gestão, permitindo:

- Identificar os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance de resultados;
- Definir planos de ação para transpor dificuldades existentes e incrementar resultados, tanto em termos de qualidade quanto de produtividade da instituição;

- Integrar o planejamento estratégico e as metas organizacionais com as metas individuais;
- Desenvolver e subsidiar ações integradas de gestão de pessoas;
- Viabilizar o desenvolvimento dos profissionais;
- Alavancar mudanças organizacionais e culturais;
- Promover o trabalho em equipe, entre outros.

## 6. O preparo dos avaliadores e dos avaliados

- Um dos maiores problemas enfrentados pelas instituições que desejam realizar uma boa avaliação de desempenho está na falta de preparo de avaliadores e de avaliados.
- A necessidade de trabalhar com os avaliadores e avaliados para conhecer suas expectativas em relação ao sistema de avaliação, realizar ações de divulgação e treinamento e aumentar o seu comprometimento e participação com o trabalho é um item sempre digno de muita atenção.
- É extremamente importante quebrar a resistência, conseguir ganhar a credibilidade dos colaboradores e mostrar que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para o crescimento e desenvolvimento profissional.
- Em vista disso, muitas instituições lançam mão de consultorias para efetuarem um treinamento prévio das equipes. Caso isso não seja possível em um primeiro momento, é importante que se esteja alerta quanto a essa questão.

## 6.1. Principais falhas nas avaliações

- **Padrões obscuros** – quando os aspectos avaliados e/ou os graus de mérito são muito abertos a interpretações.
- **Erro de tendência central** – quando o avaliador tende a evitar as pontuações máximas e mínimas, pontuando os colaboradores em praticamente todos os aspectos na média; produz avaliações distorcidas e de pouca utilidade.
- **Rigor ou brandura** – quando o avaliador tende a avaliar os colaboradores ou muito bem ou muito mal.
- **Parcialidade** – quando questões individuais (pessoais) afetam as avaliações.

## 6.2. O feedback

A etapa mais importante de uma avaliação de desempenho não está na definição das competências, dos potenciais e dos fatores que serão avaliados em cada caso e nem no resultado obtido por cada profissional. O ponto mais importante da avaliação é o *feedback*. É a oportunidade mais rica para a instituição e para o profissional. É através do *feedback*, comparando a percepção que o colaborador tem de si mesmo com a percepção que dele têm as pessoas que estão ao redor, e em particular os seus gestores, que se consegue avançar na compreensão do autoconhecimento.



## PROPOSTA DA CTNRH

### 1. Avaliador e método

#### • Quem avalia

- Proposta: avaliação realizada pelo colaborador e seu gestor, posteriormente apreciada pela Diretoria Executiva, tudo com o apoio do órgão de RH.
- Motivo: uma forma tradicional, mais familiar aos colaboradores e de simples implementação.

#### • Método sugerido

- Proposta: método de avaliação por competências (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA), fazendo uso de escalas gráficas. No entanto, as competências não serão agrupadas nos três grupos CHA, mas sim em áreas de competência, tanto quanto possível independentes entre si.
- Motivo: possibilita a identificação de pontos a serem fortalecidos para melhora do desempenho individual e é de simples e rápida implementação (a avaliação participativa por objetivos é mais adequada se for associada a uma parcela da remuneração variável). Além disso, poderá ser avaliado também o potencial de evolução de cada colaborador, gestor ou não, ou seja, sua capacidade para assumir maiores responsabilidades a curto, médio e longo prazos.

### 2. Escolha e divulgação dos fatores de avaliação

#### • Quem escolhe os fatores: a Diretoria ou os gestores?

- Proposta: a Diretoria, com apoio do órgão de RH.
- Motivo: mais simples e rápido (a alternativa pode ser adotada, mas depende de um treinamento dos gestores).

#### • Os fatores devem ser os mesmos para todos ou sugere-se variação entre pessoas ou atividades?

- Proposta: utilizar um grupo de fatores para os gestores e outro para os demais.
- Motivo: criar rapidamente uma padronização inicial, possível de ser entendida por todos.

#### • A quantidade de fatores deve ser fixa ou poderá variar de uma pessoa para outra?

- Proposta: adotar uma quantidade fixa para os gestores e outra (que pode ser a mesma) para os não gestores.
- Motivo: mais simples de trabalhar as avaliações e de tabular os resultados.

#### • Recomenda-se a divulgação dos fatores?

- Proposta: divulgar os fatores para todos no início do processo de avaliação.
- Motivo: dar ao processo clareza e transparência.

# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## 3. Fatores de avaliação de competências – Áreas de competência

| Áreas de Competência             |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| Gestores                         | Não Gestores                     |
| Capacidade de Gestão             |                                  |
| Preparo e Qualificação           | Preparo e Qualificação           |
| Capacidade de Trabalho em Equipe | Capacidade de Trabalho em Equipe |
| Compromisso com Resultados       | Compromisso com Resultados       |
| Visão Institucional              | Visão Institucional              |
| Características Comportamentais  | Características Comportamentais  |

## 4. Fatores de avaliação de competência – Gestores

### 4.1. Capacidade de Gestão

**1. Capacidade de Mobilização** - Mobiliza, envolve e compromete seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz.

**2. Delegação/Feedback** - Delega e compartilha responsabilidades, tarefas e decisões. Exerce o feedback, praticando o elogio e a crítica, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe.

**3. Monitoramento** - Interpreta e repassa informações recebidas, com agilidade, confiabilidade e clareza. Comunica-se com a equipe, visando monitorar seu desempenho e atingir os objetivos

pretendidos. Mantém a equipe a par de problemas que possam afetar os processos da área e de suas consequências, estimulando a proposição de sugestões para solução dos mesmos.

**4. Visão Estratégica** - Influencia estratégias e viabiliza sua aplicação, considerando as tendências dos ambientes interno e externo e as expectativas dos públicos envolvidos. Antecipa e gerencia riscos e oportunidades.

**5. Desenvolvimento/Formação de Sucessores** - Auxilia os colaboradores no desenvolvimento dos seus potenciais, gera um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e desempenho dos profissionais e forma sucessores.

**6. Tratamento de Conflitos** - Trata conflitos, ouvindo, avaliando e decidindo com imparcialidade, dando espaço para a equipe discordar e influenciar em decisões e processos.



# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## 4.2. Preparo e Qualificação

- 1. Capacidade de Orientação** - Conhece as atividades e processos da área, assegurando corretas orientações para a sua equipe. Facilita a introdução de novas tarefas ou processos, esclarecendo dúvidas. Acompanha os trabalhos, intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado.
- 2. Planejamento** - Estrutura e sistematiza processos visando o planejamento, acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos.
- 3. Comunicação** - Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.
- 4. Capacidade de Negociação** - Negocia com habilidade com fornecedores, prestadores de serviços e usuários, observando regras, acordos e contratos.
- 5. Geração de Conhecimento** - Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a entidade.
- 6. Autodesenvolvimento** - Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.

## 4.3. Capacidade de Trabalho em Equipe

- 1. Interação** - Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende ao cliente interno e externo, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento.
- 2. Interlocução** - Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões.
- 3. Cooperação** - Coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição, espontaneamente, para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.
- 4. Motivação** - Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.

## 4.4. Compromisso com Resultados

- 1. Orientação para Eficiência e Eficácia** - Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos

# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

da entidade, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material e nos prazos pactuados.

**2. Foco em Objetivos e Metas** - Estabelece prioridades, organiza as atividades e as executa adequadamente, de forma metódica e no prazo previsto, para assegurar os objetivos. Define indicadores (prazos, informações, qualidade), objetivos e metas para os processos em que atua e/ou que dependem de sua ação gerencial, com o objetivo de alcançar os resultados esperados.

**3. Capacidade Analítica** - Faz apreciações minuciosas, com discernimento e critério. Tem senso crítico e ponderação, reconhecendo as variáveis envolvidas, as ameaças e aproveitando as oportunidades que repercutem na efetividade do negócio. Elabora soluções e toma decisões considerando as variáveis e os riscos inerentes. Identifica causas de problemas existentes e potenciais para ação preventiva.

**4. Busca de Orientação** - Busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas.

**5. Foco em Superação** - Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos, custos e qualidade.

## 4.5. Visão Institucional

**1. Interesse pela Instituição** - Procura conhecer a estrutura e funcionamento da entidade e os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da entidade

e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.

**2. Compromisso com Valores** - Compromete-se com os valores e princípios da entidade e com sua disseminação.

**3. Visão dos Clientes** - Identifica e comprehende as necessidades dos clientes e suas expectativas com relação à qualidade dos produtos e serviços da entidade. Busca alternativas para atender participantes e outras partes interessadas, sempre observando as leis, contratos e regulamentos pertinentes.

**4. Articulação** - Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da entidade.

**5. Normas** - Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da entidade e comprehende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido.

## 4.6. Características Comportamentais

**1. Equilíbrio** - Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente, admitindo erros sem "caçar culpados", apresentando baixo índice de desculpas ou pretextos.

# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**2. Relacionamento Interpessoal** - Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc). Tem habilidade para dizer "o que precisa ser dito".

**3. Iniciativa** – Antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões.

**4. Automotivação** - Demonstra capacidade de automotivação e apresenta energia para implantação de mudanças.

**5. Inovação** - Está aberto às inovações e melhores práticas do mercado, visando implementar novas técnicas e procedimentos em sua área. Propõe ideias e soluções inovadoras e possíveis de executar e administra eventual dificuldade para sua implantação.

**6. Empatia** – Consegue colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo sob o ponto de vista dele.

**7. Discrição** - Trata com confidencialidade os dados da entidade.

## 5. Fatores de avaliação de competência – Não Gestores

### 5.1. Preparo e Qualificação

**1. Conhecimento Técnico** - Detém os conhecimentos, habilidades e experiência necessários às suas atividades, aplicando recursos teóricos e práticos para sua realização. Expressa auto-confiança nas informações, atividades e serviços prestados sob a sua responsabilidade.

**2. Capacidade Analítica** - Identifica, interpreta e avalia diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica e com sentido crítico. Sabe como avaliar a qualidade dos registros internos.

**3. Organização** - Planeja e organiza adequadamente suas tarefas, materiais, documentos e outros que utiliza para realização de seu trabalho.

**4. Comunicação** - Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.

**5. Capacidade de Negociação** - Negocia com habilidade com fornecedores, prestadores de serviços e usuários, observando regras, acordos e contratos.

**6. Introdução de Novas Práticas** - Executa atividades de forma crítica, sugere e implanta novas práticas de trabalho visando a melhoria das atividades e processos.

**7. Geração de Conhecimento** - Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a entidade.

**8. Autodesenvolvimento** - Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.

# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## 5.2. Capacidade de Trabalho em Equipe

**1. Interação** - Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende aos clientes interno e externo, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento.

**2. Interlocução** - Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões.

**3. Cooperação** - Coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição espontaneamente para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.

**4. Motivação** - Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.

## 5.3. Compromisso com Resultados

**1. Orientação para Eficiência e Eficácia** - Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso

racional dos recursos da entidade, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material e nos prazos pactuados.

**2. Busca de Orientação** - Busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas.

**3. Foco em Superação** - Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos, custos e qualidade.

## 5.4. Visão Institucional

**1. Interesse pela Instituição** - Procura conhecer a estrutura e funcionamento da entidade e os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da entidade e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.

**2. Compromisso com Valores** - Compromete-se com os valores e princípios da entidade e com sua disseminação.

**3. Visão dos Clientes** - Identifica e comprehende as necessidades dos clientes e suas expectativas com relação à qualidade dos produtos e serviços da entidade. Busca alternativas para atender participantes e outras partes interessadas, sempre observando as leis, contratos e regulamentos pertinentes.

**4. Articulação** - Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da entidade.

# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## 5.5. Características Comportamentais

**1. Equilíbrio** - Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente, admitindo erros sem "caçar culpados", apresentando baixo índice de desculpas ou pretextos.

**2. Relacionamento Interpessoal** - Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc). Tem habilidade para dizer "o que precisa ser dito".

**3. Iniciativa** – Antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões.

**4. Automotivação** - Demonstra capacidade de automotivação e apresenta energia para implantação de mudanças.

**5. Empatia** – Consegue colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo sob o ponto de vista dele.

**6. Discrição** - Trata com confidencialidade os dados da entidade.

**7. Disciplina** – Apresenta-se em seu local de trabalho no horário. Cumpre as normas da entidade e os compromissos de trabalho (reuniões, treinamentos, etc). Zela pelos bens da entidade.

**8. Capacidade de Concentração** - Mantém, durante o tempo necessário, a atenção focada nos processos e nos assuntos que estão sendo tratados.

## 6. Competências - Escala de avaliação para cada fator

**Insatisfatório (1 a 4)** - Não atende ou atende minimamente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. Precisa desenvolver-se total ou quase que totalmente na competência. Necessita de interferência permanente do gestor.

**1. Não atende às expectativas** de desempenho. As evidências são claras sobre o não atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta total desinteresse em melhorar a competência avaliada.

**2. Muito abaixo das expectativas** de desempenho. São raras as evidências de atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta muito pouco interesse para melhorar a competência avaliada .

**3. Abaixo das expectativas** de desempenho. Há poucas evidências de atendimento aos indicadores avaliados. Apresenta pouco interesse para melhorar a competência avaliada.

**4. Ainda abaixo das expectativas** de desempenho. As evidências de atendimento aos indicadores ainda são insuficientes. Apresenta algum interesse e empenho para melhorar a competência avaliada. O desempenho oscila entre Insatisfatório e Regular.

**Regular (5 a 6)** - Atende parcialmente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. O desempenho alterna entre atendimento e não atendimento. Precisa melhorar o desempenho. Necessita de interferência do gestor com alguma frequência.

**1. Demonstra resultado de desempenho abaixo do esperado.** As evidências de atendimento aos indicadores avaliados deixam

# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

a desejar. Apresenta pouco empenho para desenvolver-se na competência.

2. Demonstra resultado de desempenho **parcialmente satisfatório**. As evidências de atendimento aos indicadores avaliados, ora apresentam-se **conforme esperado**, ora **deixam a desejar**. Apresenta **empenho para desenvolver-se** na competência. O desempenho oscila entre Regular e Bom.

**Bom (7 a 8)** - Atende às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho, definido para a competência avaliada. Alcança o **padrão esperado**, demonstrando resultado de desempenho **plenamente satisfatório**. Na maioria das vezes o **gestor apenas valida** o atendimento da competência em relação ao padrão.

1. Demonstra resultado de desempenho **satisfatório**. Faz **normalmente** o que se espera. As evidências de atendimento aos indicadores avaliados revelam **alcance das expectativas** quanto ao padrão esperado de desempenho.

2. Demonstra resultado de desempenho **plenamente satisfatório**. Faz **sempre** o que se espera. As evidências são claras e objetivas e confirmam o **atendimento pleno às expectativas** quanto ao padrão esperado de desempenho para os indicadores avaliados, cujo empenho indica **possibilidade de mover-se para o nível seguinte**. Por vezes realiza mais do que se espera. O desempenho oscila entre Bom e Excelente.

**Excelente (9 a 10)** - Supera as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência. **Excede ao**

**padrão esperado**, demonstrando desempenho além das expectativas. Agrega **melhorias e resultados visíveis, reconhecidos e confirmados** no âmbito da entidade.

1. Demonstra resultado de desempenho **acima do esperado**. Faz normalmente mais do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que **excede às expectativas** quanto ao padrão esperado de desempenho para os Indicadores avaliados. Revela uma **ótima qualidade de desempenho** nos resultados apresentados.

2. Demonstra resultado de desempenho **muito acima do esperado**. Faz **sempre mais** do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que **supera constantemente e consistentemente as expectativas** quanto ao padrão esperado de desempenho para os Indicadores avaliados. Desempenho **especialmente relevante**. Revela uma **excelente qualidade de desempenho** nos resultados apresentados e potencial para assunção de novas responsabilidades e novos desafios.



# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## 7. Fatores de avaliação de potencial

| Potencial de Evolução<br><br>(Gestores e Não Gestores) |
|--|
| Orientação para o Aprendizado                          |
| Abrangência de Análise                                 |
| Compreensão Interpessoal                               |
| Capacidade de Progressão                               |
| Maturidade Emocional                                   |
| Flexibilidade/Adaptabilidade                           |
| Comunicação Escrita                                    |

### 7.1. Fatores de avaliação de potencial – Gestores e Não Gestores

**1. Orientação para o Aprendizado** - Apresenta curiosidade e interesse em aprender coisas novas, não necessariamente ligadas ao trabalho atual. Demonstra capacidade para tirar proveito de situações e oportunidades de aprendizado.

**2. Abrangência de Análise** - Traz pontos de vista diferentes, mantendo abertura a novas ideias, agregando variáveis não contempladas por outros.

**3. Compreensão Interpessoal** – Tem capacidade de ouvir e compreender as percepções e perspectivas dos demais, procurando alinhar os interesses de ambas as partes.

**4. Capacidade de Progressão** - Demonstra capacidade de assumir, no curto, médio e longo prazos, uma posição ou atividades de maior amplitude e responsabilidade.

**5. Maturidade Emocional** – Apresenta capacidade de lidar com situações de stress e/ou pressão e de receber feedbacks como uma oportunidade para aprender e crescer.

**6. Flexibilidade/Adaptabilidade** - Adapta-se a mudanças, a adversidades, a oportunidades e a desafios de mercado, desenvolvendo-se diante de novos cenários.

**7. Comunicação Escrita** – Redige, de forma clara, precisa e com profundidade adequada e concisão, textos contendo informações coletadas, percepções, análises, recomendações e outros conteúdos. Consolida informações, colocando foco no essencial e sistematizando em poucas palavras.

### 7.2. Potencial de evolução - Escala de avaliação para cada fator

**1.** O gestor **discorda** da afirmação em relação ao colaborador.

**2.** O gestor **concorda parcialmente** com a afirmação em relação ao colaborador.

**3.** O gestor **concorda totalmente** com a afirmação em relação ao colaborador.

# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## 8. Etapas das avaliações

Cada ciclo de avaliações deve ter a duração de 12 meses e sugere-se que suas etapas sejam conduzidas pela área de recursos humanos da entidade.

O ciclo começa com a definição do modelo de avaliação a ser utilizado. Em seguida, devem ser definidas as competências e seus indicadores, bem como os indicadores de potencial.

Recomenda-se que o acompanhamento do desempenho de cada colaborador pelo seu gestor seja contínuo ao longo do tempo e, deve-se realizar a cada 6 meses, uma reunião formal entre cada colaborador e seu gestor para analisar o desempenho observado e identificar a necessidade de medidas corretivas (reunião de *feedback*). O resultado de cada uma dessas reuniões será objeto de registro em formulário de avaliação de competências.

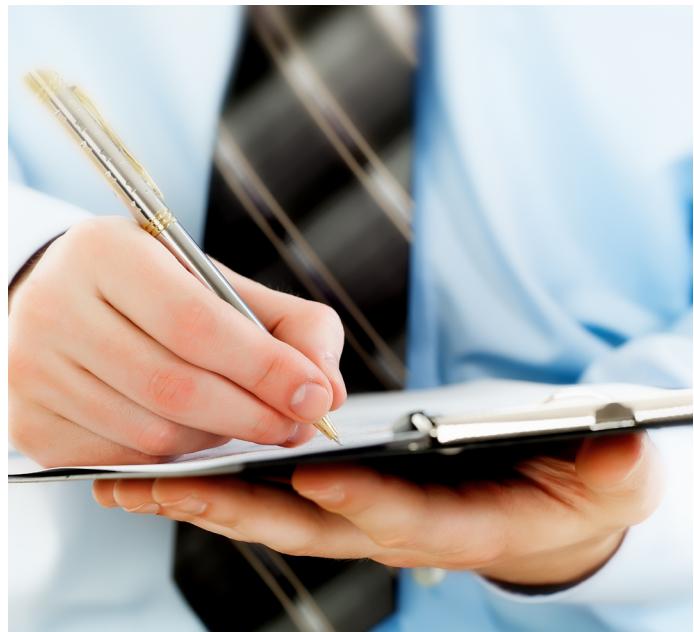
Cada colaborador, gestor ou não, deve realizar, a cada 12 meses, uma autoavaliação, tendo como foco as competências definidas. Também a cada 12 meses, o gestor deve preencher as avaliações de competência e potencial relativas a seus subordinados. Para tanto, deve analisar, previamente, a ficha de autoavaliação preenchida pelo colaborador.

Após a etapa acima, recomenda-se aos gestores discutir com a Diretoria as avaliações de seus subordinados (autoavaliação x avaliação feita pelo gestor e avaliação de potencial).

Concluído o processo, cada colaborador, gestor ou não, deve receber as fichas de avaliação a ele referentes, tendo assim acesso às suas avaliações. E, recomenda-se que terminada a fase de ava-

liações e *feedbacks*, gestores e Diretoria se reunam para deliberar sobre eventual plano de desenvolvimento ou de treinamento para os colaboradores.

O ciclo se encerra com uma análise e discussão das oportunidades de melhoria a serem implementadas no próximo ciclo.



# GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

| Potencial de Evolução     | Alto  | Verificar Outras Atividades | Aumentar Desafios         | Verificar Nova Posição    |
|---------------------------|-------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                           | Médio | Verificar Outras Atividades | Desenvolver (Treinamento) | Aumentar Desafios         |
|                           | Baixo | Colocar em Observação       | Desenvolver (Treinamento) | Desenvolver (Treinamento) |
|                           | Baixo | Médio                       | Alto                      |                           |
| Desempenho na Competência |       |                             |                           |                           |

## Casos particulares – Admissão, licença e mudança de atividade/órgão e/ou gestor

- Recomenda-se que não seja submetido à avaliação o colaborador que apresentar, no período considerado, tempo na entidade inferior a 6 meses (não considerando os períodos em que o colaborador estiver em licença, de qualquer tipo).
- Casos de mudança de atividade no período devem ser objeto de uma avaliação específica, considerando, se possível, o desempenho na antiga e na nova atividade. Dependendo da nova atividade, isso pode exigir um maior ou um menor tempo para que o desempenho do colaborador possa ser avaliado.

- No caso do colaborador que mudar de órgão ou de gestor, a avaliação deve ser realizada por meio de um consenso entre o antigo e o atual gestores, mas a formalização do processo e a eventual elaboração de um projeto de melhoria devem ser feitas com o atual gestor.

## 9. Anexos

Acesse o link, e faça o download do material de apoio pronto para customização à realidade da sua organização.

<http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiaavaliacao/anexo.zip>

## São os seguintes documentos:

- AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS - GESTORES
- AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS - NÃO GESTORES
- AVALIAÇÃO DE POTENCIAL - GESTORES E NÃO GESTORES
- NÍVEIS DA ESCALA - AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
- NÍVEIS DA ESCALA - AVALIAÇÃO DE POTENCIAL
- FICHA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS - GESTORES
- FICHA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS - NÃO GESTORES
- FICHA DE AVALIAÇÃO DE POTENCIAL - GESTORES E NÃO GESTORES

## Comissão Técnica Nacional de Recursos Humanos

### Diretor Responsável

José Manoel de Oliveira (FUSESC)

### Coordenadora

Denise Aparecida Carvalho Pires (BRASLIGHT)

### Membros

Aida Catarina Ribeiro de Freitas (GEAP)

Ana Paula de Oliveira Silva (VISÃO PREV)

Cecilia de Menezes Lyra e Silva (PREVI)

Claudia Cristina Cardoso de Lima (FUNDAÇÃO COPEL)

Cláudia Letícia Boato Alves (FUNCEF)

Cristiane Pereira Real (SERPROS)

Gustavo Nogueira Lopes (REAL GRANDEZA)

Léa Tânia Pereira de Aboim (FUNDAÇÃO LIBERTAS)

Silmara de Oliveira (ECONOMUS)

Silvio da Silva Góes (PETROS)

Simone Ribeiro Castelão (ELETROS)

Viviane Maria Duque Costa (FACHESF)

Wuederson Ferreira da Silva (FORLUZ)





ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades

Fechadas de Previdência Complementar

[www.portaldosfundosdepensao.org.br](http://www.portaldosfundosdepensao.org.br)

Tel.: (11) 3043.8777

Fax: (11) 3043.8778/3043.8780

Av. das Nações Unidas, 12551 – 20º andar – Brooklin Novo

04578-903 – São Paulo – SP

@abrapp

[www.facebook.com/abrapp](https://www.facebook.com/abrapp)

