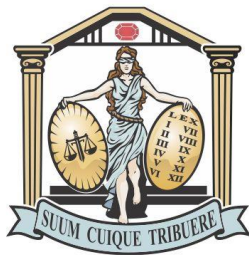


**ANEXO ÚNICO DO ATO NORMATIVO N. 01/2015-CGSDCR**

POLÍTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
COM FOCO EM COMPETÊNCIAS



**PODER JUDICIÁRIO**  
**DO ESTADO DE MATO GROSSO**

Novembro de 2015

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 A NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO: OBJETIVOS PRIMÁRIOS.....	1
1.2 A NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO: OBJETIVOS SECUNDÁRIOS.....	2
<b>2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>2</b>
2.1 ABRANGÊNCIA DO PROCESSO AVALIATIVO .....	4
2.2 PERIODICIDADE DO PROCESSO AVALIATIVO .....	4
2.3 CICLO AVALIATIVO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR.....	5
2.4 RELAÇÕES HIERÁRQUICAS NO PROCESSO AVALIATIVO .....	5
2.5 ALTERAÇÃO DE LÍDER IMEDIATO .....	6
2.6 DEFINIÇÃO DE PAPEL DE TRABALHO .....	6
2.6.1 ALTERAÇÃO DE UNIDADE/PAPEL DE TRABALHO DO SERVIDOR .....	6
3. PERSPECTIVAS DE AVALIAÇÃO.....	7
3.1 PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL .....	7
3.1.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL .....	8
3.1.2 ESCALA DE AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL .....	9
3.1.3 CÁLCULO DO NCF (NÍVEL DE COMPETÊNCIA DA FUNÇÃO) NA PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL.....	10
3.1.4 DISTRIBUIÇÃO DE PESOS ENTRE RELAÇÕES NA AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL .....	10
3.1.5 CÁLCULO DO NCSF COMPORTAMENTAL (NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO SERVIDOR PARA A FUNÇÃO) .....	11
3.1.6 APURAÇÃO DO CDSC - COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO SERVIDOR NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL.....	11
3.2 PERSPECTIVA TÉCNICA .....	12
3.2.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO TÉCNICA .....	13
3.2.2 ESCALA DE AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA TÉCNICA .....	16
3.2.3 IDENTIFICAÇÃO DO NCF (NÍVEL DE COMPETÊNCIA DA FUNÇÃO) NA PERSPECTIVA COMPETÊNCIA TÉCNICA.....	16
3.2.4 DISTRIBUIÇÃO DE PESOS ENTRE RELAÇÕES NA AVALIAÇÃO TÉCNICA .....	16
3.2.5 CÁLCULO DO NCSF TÉCNICO (NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO SERVIDOR PARA A FUNÇÃO) .....	17
3.2.6 APURAÇÃO DO CDST - COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO SERVIDOR NA PERSPECTIVA TÉCNICA .....	17
3.2.6.1 LIMITE PERCENTUAL NA APURAÇÃO DO CDST .....	18
3.3 PERSPECTIVA RESPONSABILIDADES/COMPLEXIDADE.....	18
3.3.1 CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO DE RESPONSABILIDADES.....	19
3.3.2 ESCALA DE AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA RESPONSABILIDADES .....	20
3.3.3 DISTRIBUIÇÃO DE PESOS ENTRE RELAÇÕES NA AVALIAÇÃO DE RESPONSABILIDADES .....	21
3.3.4 APURAÇÃO DO CDSR - COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO SERVIDOR NA PERSPECTIVA RESPONSABILIDADES.....	22
4. CDS – COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO SERVIDOR .....	23
4.1 APURAÇÃO DO CDS .....	23
5. CRITÉRIOS PARA A PROGRESSÃO REMUNERATÓRIA DO SERVIDOR .....	23
5.1. VARIÁVEIS EM CASO DE AFASTAMENTO DO SERVIDOR .....	25
6. DISPOSIÇÕES GERAIS .....	25
7. ANEXOS .....	28

## **1. APRESENTAÇÃO**

Esta política estabelece parâmetros, diretrizes e procedimentos para a administração da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências no Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso, a serem seguidos em toda a estrutura organizacional.

Propõe-se que este modelo de gestão contribua para que os líderes possam realmente atuar como Gestores de Pessoas, impactando positivamente na qualidade da prestação do serviço jurisdicional à sociedade, na produtividade, na comunicação e no clima de trabalho juntamente com os Servidores.

### **1.1 A NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO: OBJETIVOS PRIMÁRIOS**

A modernização das práticas de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário é fator crítico de sucesso para a sustentação de um modelo gerencial avançado e que permita o melhor aproveitamento das potencialidades de Gestores e Servidores no cumprimento de suas responsabilidades profissionais.

A iniciativa de modernização das práticas institucionais de meritocracia visa o cumprimento da Lei n.º 8.814/2008 - SDCR – Sistema de Desenvolvimento de Carreiras e Remuneração.

De acordo com a Lei n.º 8.814/2008, a nova formatação das práticas de progressão vertical irá considerar a real entrega do Servidor, ou seja, seu desempenho na atuação profissional como gatilho de progressão. Isso quer dizer que cada Servidor ascenderá remuneratoriamente, considerando sua entrega profissional para a Instituição.

O cumprimento desta lei vai ao encontro do anseio social pela melhoria dos serviços no Setor Público, como estímulo ao Servidor que se esforça e materializa suas competências em forma de resultados no trabalho.

## 1.2 A NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO: OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

Além de atender ao Sistema de Desenvolvimento de Carreiras e Remuneração, a Avaliação de Desempenho com Foco em Competências visa também atender a objetivos relacionados ao desenvolvimento do Servidor, bem como o desenvolvimento de equipes e do Poder Judiciário. Dentre os diversos valores agregados deste modelo de Gestão, podemos citar:

- Gestão de Pessoas estruturada e compartilhada, ou seja, cada Servidor conhecerá quais são as expectativas da instituição em relação ao seu desempenho;
- Identificação e entendimento das lacunas de desempenho dos Servidores;
- Identificação de potenciais dos Servidores;
- Mapeamento da trilha de aprimoramento de competências dos Servidores;
- Meritocracia, transparência e equilíbrio nas políticas de Recursos Humanos;
- Melhor direcionamento dos recursos de capacitação;
- Motivação e comprometimento dos Servidores;
- Normatização dos procedimentos de progressão remuneratória de pessoal;
- Tratamento justo e equitativo aos Servidores.

## 2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

A Avaliação de Desempenho com foco em Competências é um instrumento de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Um dos pontos críticos da aplicação da Avaliação de Desempenho em instituições no Setor Público é a falta de acordo prévio, ou seja, empenho entre líderes e liderados, para alinhar as estratégias e expectativas institucionais com os Servidores.

Ao contrário do que popularmente convencionou-se, a palavra empenho não significa esforço e dedicação, mas, o ato de dar a palavra em penhor, ou seja, selar um compromisso.

Este entendimento nos remete a construção de uma máxima simples e efetiva, que é: não se pode exigir desempenho acerca de pontos que não foram empenhados. Em outras palavras, não é possível cobrar de pessoas resultados e padrões de conduta que não foram previamente informados.

É importante registrar que na avaliação de Desempenho com foco em Competências, observa-se a seguinte definição: as Competências se relacionam com Desempenho, mas elas não são o Desempenho. Isso significa que o CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – interagem com o desempenho, mas não que o CHA seja o desempenho.

Para contextualizar e proporcionar melhor entendimento desta política, separamos avaliação de Competências e avaliação de Desempenho em dois grupos com objetivos distintos, porém, complementares, o que pode ser evidenciado na Tabela 1, apresentada abaixo:

	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
OBJETIVO	* Identificar a capacidade que cada profissional tem de gerar Resultados; * As Competências são a matéria prima para o Desempenho	* Identificar a real entrega e contribuição dos profissionais
APLICAÇÃO	* Treinamento e Desenvolvimento de Profissionais	* Políticas de consequências, como remuneração e evolução de carreira
PERSPECTIVA DE ANÁLISE	* Competência Técnica; * Competência Comportamental	* Cumprimento das Responsabilidades * Obtenção de Resultados / Cumprimento de Metas
CARACTERÍSTICA DE APLICAÇÃO	* Avaliação	* Apuração cartesiana / Avaliação

**Tabela 1 - Diferenciação entre as modalidades de avaliação**

O processo avaliativo do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso mesclará o que de melhor existe na Avaliação de Competências e na Avaliação de Desempenho, ou seja, será aplicada a modalidade Avaliação de Desempenho com foco em Competências, que visa identificar o desempenho dos Servidores considerando o equilíbrio entre perspectivas.

## **2.1 ABRANGÊNCIA DO PROCESSO AVALIATIVO**

Considerando a necessidade de proporcionar homogeneidade da Avaliação de Desempenho com foco em Competências no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso, participam do processo avaliativo como avaliados, os Servidores, e como avaliadores, todos os Servidores.

## **2.2 PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO**

O coleta da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências no Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso é anual, sendo que o período de coleta será entre os meses de Setembro e Novembro do ano corrente.

## **2.3 CICLO AVALIATIVO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR**

O conceito de ciclo avaliativo do Servidor será utilizado na progressão remuneratória dos Servidores, sendo que 01 (um) ciclo equivale ao período de 03 (três) anos consecutivos e 03 (três) coletas de avaliações, sendo que este interstício temporal está previsto no artigo 27 da Lei n.º 8.814/2008 - SDCR – Sistema de Desenvolvimento de Carreiras e Remuneração dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso.

## 2.4 RELAÇÕES HIERÁQUICAS NO PROCESSO AVALIATIVO

As relações de avaliação representam os interlocutores do processo avaliativo, ou seja, os respondentes dos questionários disponibilizados para apurar o desempenho dos Servidores. Os grupos hierárquicos elegíveis para o processo avaliativo seguem a estrutura organizacional estabelecida em lei, sendo adequados de acordo com sua natureza, conforme abaixo:

- **Superior:** trata-se da condição que permite ao líder imediato de Servidores realizar a \*avaliação individual dos integrantes de sua equipe;
- **Pares:** trata-se da condição que permite aos Servidores de mesmo nível hierárquico realizar a \*avaliação entre si, considerando, inclusive, Servidores de outras unidades;
- **Subordinados:** trata-se da condição que permite aos Servidores realizar a \*avaliação de seu líder imediato;
- **Outros:** trata-se de qualquer outra relação institucional entre Servidores, hierárquica ou não, que possibilite a aplicação da \*avaliação;
- **Autoavaliação:** trata-se da condição que permite aos Servidores responder sua \*autoavaliação.

\*Válido somente para perspectivas avaliadas (Comportamental, Técnica e Responsabilidades), ou seja, perspectivas apuradas não contemplam multirelações.

Nas avaliações do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso serão aplicadas a modalidade 180 (cento e oitenta) graus, que considera o uso das seguintes relações:

- Superior
- Autoavaliação

Nesta aplicação, o cálculo do CDS - Coeficiente de Desempenho do Servidor - será ponderado de acordo com o peso de cada uma das relações participantes do processo avaliativo, conforme descrito no item 3.1.4 desta política.

## 2.5 ALTERAÇÃO DO LÍDER IMEDIATO

Caso o Superior imediato do Servidor seja alterado em função de mudanças na estrutura organizacional e/ou demais ocorrências internas, para a finalidade de avaliação, o novo superior somente poderá avaliar o Servidor caso tenha **no mínimo 03 meses como seu líder imediato**. Caso contrário, o superior anterior deverá responder ao processo avaliativo.

**Observação:** na hipótese de o Superior anterior não ser mais um Servidor do quadro do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso, poderá ser feita a avaliação pelo atual Superior imediato, para que o Servidor não seja penalizado pela mudança de estrutura organizacional.

## 2.6 DEFINIÇÃO DE PAPEL DE TRABALHO

Para que o processo avaliativo dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso compreenda a realidade em termos de atribuições executadas por cada Servidor na Instituição, foram definidos Papéis de Trabalho nas Unidades.

O Papel de Trabalho nada mais é do que o agrupamento de atribuições que competem a uma unidade organizacional, distribuído entre os Servidores ali lotados.

O fato é que ao identificar o papel, ou seja, o agrupamento de atribuições exercidas por cada Servidor, os critérios de avaliação são elaborados de modo mais condizente com a prática do dia a dia e esta precisão permite uma avaliação mais específica de cada Servidor, com critérios claros e conhecidos por todos.

### 2.6.1 ALTERAÇÃO DE UNIDADE/PAPEL DE TRABALHO DO SERVIDOR

Caso o Servidor tenha sua lotação alterada e/ou tenha seu papel de trabalho alterado, este (Servidor) somente poderá ser avaliado na nova unidade organizacional ou no novo papel de trabalho caso tenha no mínimo 03 (três) meses no exercício da nova atividade. Caso o período



seja inferior a 03 (três) meses, o Servidor deverá ser avaliado na Unidade/Papel de trabalho anteriormente exercido.

### **3. PERSPECTIVAS DE AVALIAÇÃO**

As perspectivas de avaliação são os pilares de sustentação da Metodologia de Avaliação de Desempenho com foco em Competências adotada pelo Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso.

O Desempenho dos Servidores é apurado considerando a análise de quatro perspectivas básicas: Competência Comportamental, Competência Técnica, Responsabilidades e Resultados/Metas.

#### **3.1 PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL**

As Competências Comportamentais são a derivação de atitudes presentes nos Servidores e expressam o conjunto de reações passíveis de observação em um indivíduo.

Para avaliar a perspectiva comportamental, cada uma das Competências Institucionais recebeu indicadores, visando reduzir a subjetividade do processo avaliativo e aferir consistência de resposta aos avaliadores.

O rol de Competências recebeu o nome de Inventário Comportamental e foi construído de forma participativa juntamente com representantes de diversos papéis de trabalho da instituição, de todos os níveis hierárquicos.

As Competências Comportamentais foram divididas em 02 categorias, sendo elas:

- Competências Básicas: necessárias para manter a instituição em funcionamento;
- Competências Essenciais: fundamentais para o sucesso na execução das atribuições institucionais e refletem diretamente na noção de serviço prestado ao cidadão;

O Inventário Comportamental do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso encontra-se no Anexo 7.1, que será disponibilizado, para consulta, na “página do Servidor”, no ícone Gestão por Competência – Progressão Funcional, Progressão Vertical.

### 3.1.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL

Os critérios de avaliação Comportamental dos Servidores podem variar de acordo com o papel exercido, nível hierárquico, enfoque funcional da atividade exercida e unidade organizacional.

Isso quer dizer que as Competências Comportamentais podem repetir-se em papéis diferentes e requerer indicadores distintos de acordo com o *Grupo de Mapeamento* cuja função do Servidor está enquadrada.

Os mapeamentos Comportamentais estão divididos em 03 grupos funcionais:

- **Grupo de Liderança:** indicadores que serão avaliados em Servidores que ocupam posições de Liderança;
- **Grupo de Servidores – Área meio:** indicadores que serão avaliados em Servidores que atuam em Unidades não relacionadas à atividade fim do Poder Judiciário;
- **Grupo de Servidores – Área fim:** indicadores que serão avaliados em Servidores que atuam em Unidades relacionadas à atividade fim do Poder Judiciário.

**Observação:** é permitido que Competências Comportamentais e Indicadores estejam presentes nos três grupos funcionais acima citados, sendo esta variável comum em processos avaliativos.

Os critérios Comportamentais mapeados para os Papéis de Trabalho exercidos por Servidores do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso encontram-se no Anexo 7.2 desta política, que será disponibilizado, para consulta, na “página do Servidor”, no ícone Gestão por Competência – Progressão Funcional, Progressão Vertical.

### 3.1.2 ESCALA DE AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

A escala aplicada na Avaliação de Competências Comportamentais é denominada “Escala de Frequência”. Trata-se de uma escala de 06 (seis) níveis de respostas, sem alternativa física central.

No processo avaliativo, os participantes respondem, para cada um dos indicadores avaliados, a frequência percebida de acordo com as opções relacionadas:

PERCENTUAL	NÍVEL	DEFINIÇÃO
0%	0	NUNCA
20%	1	RARAMENTE
40%	2	POUCAS VEZES
60%	3	COM FREQUÊNCIA
80%	4	MUITAS VEZES
100%	5	SEMPRE

**Tabela 2 - Escala Comportamental**

Além das notas disponíveis na escala, foi desenvolvida também uma opção denominada “Não se Aplica”. Este recurso pode ser utilizado pelo Avaliador quando algo no perfil Comportamental de Papel de Trabalho do Servidor avaliado tiver sido alterado durante o ciclo de avaliação, descaracterizando a necessidade do critério.

Ao utilizar a opção “não se aplica”, as diferentes relações que interagem com o ciclo avaliativo do Servidor ficam sujeitas a um conjunto de regras pré-definidas, isso porque, enquanto uma relação de avaliação pode responder que determinado critério “Não se Aplica” ao exercício do trabalho de um Servidor, outra relação pode avaliá-lo e atribuir uma das 06 (seis) opções de notas disponíveis na escala, além do recurso “Não se Aplica”. Quando este fenômeno ocorrer, a apuração do resultado irá considerar as notas dos avaliadores que responderam notas de 0 (zero) a 05 (cinco) para a composição de cálculo e irá desconsiderar a relação que utilizou a opção “Não se Aplica”, conforme demonstrado no Anexo 7.3, que será disponibilizado, para consulta, na “página do Servidor”, no ícone Gestão por Competência – Progressão Funcional, Progressão Vertical.

### 3.1.3 CÁLCULO DO NCF (NÍVEL DE COMPETÊNCIA DA FUNÇÃO) NA PERSPECTIVA COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL

Para estabelecer matematicamente o NCF (Nível de Competência da Função) utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{NCF} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala (05)}}{\text{Soma das importâncias dos Indicadores da Competência}} \times \frac{\text{Soma das importâncias dos indicadores selecionados como Muito Forte e Forte para a Função}}{\text{Soma das importâncias dos indicadores selecionados como Muito Forte e Forte para a Função}}$$

O mapeamento do NCF Comportamental e os respectivos níveis de Competência para os Papéis de Trabalho exercidos por Servidores do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso encontram-se no Anexo 7.2.

### 3.1.4 DISTRIBUIÇÃO DE PESOS ENTRE RELAÇÕES NA AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL

Na perspectiva Comportamental o resultado final do Servidor é computado considerando média ponderada e, para isso, pesos foram distribuídos entre as relações participantes do processo de avaliação.

Os grupos de Líderes e Servidores terão seu desempenho Comportamental apurado de acordo com a tabela de pesos entre relações, conforme segue:

AVALIADOR	GRUPO DE LÍDERES E SERVIDORES	
	PERCENTUAL	PESO ENTRE RELAÇÕES
Superior Hierárquico Imediato	70,00%	0,7
Autoavaliação	30,00%	0,3

**Tabela 3: peso entre relações**

### 3.1.5 CÁLCULO DO NCSF COMPORTAMENTAL (NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO SERVIDOR PARA A FUNÇÃO)

A apuração do NCSF deve considerar a seguinte estrutura, tanto para o grupo de liderança quanto para o grupo de servidores:

#### Fase A: análise por Competência avaliada no Líder/Servidor

$$\text{NCSF} = \frac{\text{Soma dos pontos obtidos na avaliação} \times \text{respectiva importância}}{\text{Soma das importâncias dos Indicadores da Competência}} \times \text{Peso entre relações}$$

#### Fase B: análise por Competência avaliada no Líder/Servidor

$$\text{NCSF} = \frac{\text{Pontuação final da Autoavaliação ponderada (0,30)}}{\text{Pontuação final da avaliação do Superior Imediato ponderada (0,70)}} + \dots$$

### 3.1.6 APURAÇÃO DO CDSC - COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO SERVIDOR NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

O CDSC é o Coeficiente de Desempenho do Servidor na perspectiva Comportamental, apurado por uma fórmula matemática, sendo válido e aplicável para Servidores de todos os grupos funcionais, considerando a seguinte padronização cartesiana:

#### Fase A: apuração por Competência Comportamental avaliada no Servidor

$$\text{CDSC} = \frac{\text{NCSF}}{\text{NCF}} \times 100$$

#### Fase B: apuração considerando todas as Competências Comportamentais avaliadas no Servidor

$$\text{CDSC} = \frac{\text{Soma do percentual obtido em cada uma das Competências}}{\text{Número de Competências do papel de trabalho}}$$

### 3.2 PERSPECTIVA TÉCNICA

As competências Técnicas são expressas pelos Conhecimentos e Habilidades aplicadas pelo Servidor no trabalho.

As Competências Técnicas se relacionam com o Desempenho e, portanto, compõem uma das quatro perspectivas fundamentais para mensurar a entrega de um profissional.

Para avaliar a perspectiva Técnica, cada Gestor estabeleceu critérios específicos de acordo com as seguintes famílias de Competências:

- Softwares Comerciais
- Softwares Internos
- Legislação e Normas
- Conceitos e Metodologias
- Técnico Complementar
- Processos ou etapas de processos

O rol de Competências Técnicas subdivide-se, ainda, em três grupos distintos e Complementares, conforme abaixo:

- **Competências Técnicas Cognitivas:** Trata-se de Competências que podem ser aprendidas e desenvolvidas por meio de processo instrucional.
- **Aptidões:** habilitação individual; refere-se à tendência e facilidade que indivíduos têm para a aplicação de determinadas características. Refere-se, também, à vocação individual.
- **Competências Técnicas para referência:** trata-se de Competências que não serão avaliadas, mas estarão registradas nas documentações funcionais de Servidores.

O Mapeamento Técnico dos Papéis de Trabalho exercidos por Servidores do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso encontra-se disponível para consulta na página do Servidor.

### 3.2.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO TÉCNICA

Os critérios de avaliação Técnica dos Servidores podem variar de acordo com o papel exercido, nível hierárquico, enfoque funcional da atividade exercida e unidade organizacional. Todos os critérios foram desenvolvidos de forma participativa e contaram com o envolvimento direto na construção e validação pelos Líderes das Unidades Organizacionais.

O número máximo de Competências Técnicas avaliadas em um Servidor está limitado em 15 (quinze), mesmo em unidades organizacionais de cunho eminentemente técnico, evitando excesso de critérios prejudiciais à qualidade do processo avaliativo.

Os mapeamentos técnicos consideram, portanto, as atividades exercidas pelo Servidor, sendo que os Papéis de Trabalho estão aglutinados em 02 (dois) grupos funcionais, sendo eles:

- **Grupo de Servidores – Área meio:** Competências Técnicas que são avaliadas em Servidores que atuam em Unidades não relacionadas à atividade fim do Poder Judiciário.
- **Grupo de Servidores – Área fim:** Competências Técnicas que são avaliadas em Servidores que atuam em Unidades relacionadas à atividade fim do Poder Judiciário.

**Observação:** é permitido que Competências Técnicas estejam presentes nos dois grupos funcionais acima citados, sendo esta variável comum em processos avaliativos.

### 3.2.2 ESCALA DE AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA TÉCNICA

A escala aplicada na avaliação de Competências Técnicas é variável de acordo com a natureza da Competência.

Para Competências Técnicas de natureza Cognitiva, a escala utilizada é denominada “Escala de Proficiência”, tratando-se de uma escala com 05 (cinco) níveis de respostas.

No processo avaliativo, os participantes responderão, para cada um dos critérios Técnicos, a proficiência percebida de acordo com as opções abaixo relacionadas:

NÍVEL	DEFINIÇÃO
0	NÃO TEM CONHECIMENTO
1	TEM NOÇÕES; COMPREENSÃO; IDEIA; INFORMAÇÃO; SEM EXPERIÊNCIA PRÁTICA
2	APLICA; UTILIZA; IMPLEMENTA; TEM EXPERIÊNCIA PRÁTICA
3	ANÁLISE E AVALIAÇÃO; QUESTIONA; PROPÕE
4	DOMÍNIO PLENO; PERITO

**Tabela 5 - Escala Técnica**

Para a avaliação de Competências de natureza voltada às Aptidões, a escala utilizada é denominada “Escala de Frequência”, tratando-se de uma escala com 06 (Seis) níveis de respostas.

No processo avaliativo, os participantes responderão, para cada um dos critérios voltados à aptidão, a frequência percebida de acordo com as opções abaixo relacionadas:

PERCENTUAL	NÍVEL	DEFINIÇÃO
0%	0	NUNCA
20%	1	RARAMENTE
40%	2	POUCAS VEZES
60%	3	COM FREQUÊNCIA
80%	4	MUITAS VEZES
100%	5	SEMPRE

**Tabela 6 - Escala para avaliar Aptidão**

Além das notas disponíveis nas escalas, foi desenvolvida uma opção denominada “Não se Aplica”. Este recurso pode ser utilizado pelo Avaliador quando algo no perfil Técnico



Cognitivo ou nas Aptidões demandadas para Papel de Trabalho do Servidor avaliado tiver sido alterado durante o ciclo de avaliação, descaracterizando a necessidade do critério.

Ao utilizar a opção “não se aplica”, as diferentes relações que interagem com o ciclo avaliativo do Servidor ficam sujeitas a um conjunto de regras pré-definidas, isso porque, enquanto uma relação de avaliação responde que um determinado critério “Não se Aplica” ao exercício do trabalho do Servidor, outra relação pode avaliá-lo e atribuir umas das opções de notas disponíveis na escala, além do recurso “Não se Aplica”. Quando este fenômeno ocorrer, a apuração do resultado irá considerar as notas dos avaliadores que responderam notas de 0 a 4 para Competências Técnicas Cognitivas e de 0 a 5 para Aptidões, na composição de cálculo e irá desconsiderar a relação que utilizou a opção “Não se Aplica”, conforme demonstrado no Anexo 7.4, que será disponibilizado, para consulta, na “página do Servidor”, no ícone Gestão por Competência – Progressão Funcional, Progressão Vertical.

### 3.2.3 IDENTIFICAÇÃO DO NCF (NÍVEL DE COMPETÊNCIA DA FUNÇÃO) NA PERSPECTIVA COMPETÊNCIA TÉCNICA

O NCF Técnico foi estabelecido pelos Gestores, sendo que as Competências Técnicas receberam 02 (duas) classificações de nível, conforme abaixo:

- **Nível Mínimo:** trata-se do nível mínimo de Competência, necessário para o exercício das atribuições estabelecidas para cada Servidor.
- **Nível Ideal:** trata-se do nível que considera a plenitude, ou seja, o nível que deve ser atingido pelo Servidor para que o exercício de suas atribuições alcance altos níveis de produtividade.

O mapeamento Técnico e os respectivos níveis de Competência para os Papéis de Trabalho exercidos pelos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso encontram-se disponíveis para consulta na página do Servidor.

### 3.2.4 DISTRIBUIÇÃO DE PESOS ENTRE RELAÇÕES NA AVALIAÇÃO TÉCNICA

Na perspectiva Técnica de avaliação, o resultado final do Servidor é computado utilizando-se média ponderada entre autoavaliação e avaliação do Superior imediato, conforme tabela abaixo.

AVALIADOR	PERCENTUAL	PESO ENTRE RELAÇÕES
Superior Hierárquico Imediato	60,00%	0,60
Autoavaliação	40,00%	0,40

**Tabela 7 - Peso entre relações**

Os Servidores pertencentes ao Grupo de Liderança serão avaliados na perspectiva Técnica somente com a finalidade de identificar potencialidades e lacunas de treinamento, sendo que o

resultado da avaliação nesta perspectiva não irá compor o seu CDS (Coeficiente de Desempenho do Servidor), conforme demonstrado no item 4 desta política.

### **3.2.5 CÁLCULO DO NCSF TÉCNICO (NÍVEL DE COMPETÊNCIA DO SERVIDOR PARA A FUNÇÃO)**

Para estabelecer o NCSF (Nível de Competência do Servidor em relação à Função) de trabalho, ou seja, a entrega do Servidor na perspectiva Técnica, uma fórmula matemática é utilizada, sendo que o NCSF é válido e aplicável apenas para grupos funcionais de Servidores, contemplando a seguinte estrutura:

#### **Fase A: análise por Competência avaliada no Servidor**

$$\text{NCSF} = \frac{\text{Pontuação final da Autoavaliação ponderada (0,40)}}{\text{Pontuação final da avaliação do Superior Imediato ponderada (0,60)}} +$$

### **3.2.6 APURAÇÃO DO CDST - COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO SERVIDOR NA PERSPECTIVA TÉCNICA**

O CDST é o Coeficiente de Desempenho do Servidor na perspectiva Técnica, apurado por uma fórmula matemática somente para profissionais pertencentes aos grupos funcionais de Servidores, considerando a seguinte padronização cartesiana:

#### **Fase A: apuração por Competência Técnica avaliada no Servidor**

$$\text{CDST} = \frac{\text{NCSF}}{\text{NCF}} \times 100$$

## **Fase B: apuração considerando todas as Competências Técnicas avaliadas no Servidor**

$$\text{CDST} = \frac{\text{Soma do percentual obtido em cada uma das Competências}}{\text{Número de Competências do papel de trabalho}}$$

### **3.2.6.1 LIMITE PERCENTUAL NA APURAÇÃO DE CDST**

Para que o desempenho satisfatório em algumas Competências não oculte fragilidades de desempenho técnico em outras, foi estabelecido o limite percentual de 100% (cem por cento) na apuração feita para cada um dos critérios Técnicos avaliados no Servidor.

Esta limitação pressupõe que, mesmo que a nota final do Servidor em uma Competência supere o teto, para a finalidade de composição do CDST do Servidor será apurado o limite percentual, ou seja 100% (cem por cento).

<b>COMPETÊNCIA TÉCNICA</b>	<b>CDST (Sem limite)</b>	<b>CDST (Com limite)</b>
Interpretação Jurídica	130%	100%

**Tabela 8 - Exemplo de limite aplicado ao CDST**

## **3.3 PERSPECTIVA RESPONSABILIDADES/COMPLEXIDADE**

Responsabilidades são atribuições estratégicas selecionadas pelos Gestores durante o Mapeamento de Atribuições dos Servidores.

A definição de Responsabilidades abrange alguns gatilhos, ou seja, fatores de diferenciação das atribuições comuns, sendo estes:

- ✓ *Impacto dos atos;*
- ✓ *Grau de autonomia;*
- ✓ *Condutas adotadas considerando uma informação obtida;*
- ✓ *Decisões e variáveis que envolvem a atividade;*
- ✓ *Nível de abstração da atividade, ou seja, a necessidade de visualizar conceitos e transformá-los em aplicação prática;*
- ✓ *Pressão do ambiente interno e externo;*
- ✓ *Independência e interdependência das atividades;*
- ✓ *“Mutação” da atividade, ou seja, atividades que não são rotineiras a cada nova execução, exigindo adaptações estratégicas na conduta.*

O Mapeamento de Responsabilidades dos Papéis de Trabalho exercidos pelos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso encontra-se disponível na Página do Servidor.

### **3.3.1 CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO DE RESPONSABILIDADES**

Os critérios da avaliação de Responsabilidades dos Servidores podem variar de acordo com o papel exercido, nível hierárquico, enfoque funcional da atividade exercida e unidade organizacional.

Todos os critérios foram desenvolvidos de forma participativa e contaram com o envolvimento direto e validação pelos Líderes das Unidades Organizacionais.

Não existe regra quanto ao número máximo de Responsabilidades avaliáveis, embora seja metodologicamente recomendado que o número máximo não seja superior a 10 (dez) Responsabilidades, evitando excesso de critérios prejudiciais à qualidade do processo avaliativo.

As responsabilidades foram mapeadas e descritas considerando o Papel de Trabalho exercido pelos Servidores em cada Unidade organizacional da instituição, sendo que participam do processo avaliativo nesta perspectiva os seguintes grupos funcionais:

- **Grupo de Liderança:** Responsabilidades avaliadas em Servidores que ocupam posições de Liderança;
- **Grupo de Servidores – Área meio:** Responsabilidades avaliadas em Servidores que atuam em Unidades **não relacionadas** à atividade fim do Poder Judiciário.
- **Grupo de Servidores – Área fim:** Responsabilidades avaliadas em Servidores que atuam em Unidades **relacionadas** à atividade fim do Poder Judiciário.

### 3.3.2 ESCALA DE AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA RESPONSABILIDADES

A escala que será aplicada na avaliação de Responsabilidades é fixa para todos os critérios, disponibilizando 06 (seis) alternativas de respostas, com uma amplitude de 120% (cento e vinte por cento).

No processo avaliativo os participantes responderão para cada um dos critérios avaliados, a qualidade com que o trabalho é desenvolvido pelo Servidor, considerando as opções abaixo relacionadas:

PERCENTUAL	DEFINIÇÃO
0%	NÃO EXECUTOU, EMBORA TENHA SIDO DEMANDADO
25%	INSUFICIENTE; ENTREGA RUIM
50%	REGULAR, MUITAS EVIDÊNCIAS DE MELHORIAS A SEREM REALIZADAS
80%	BOA, ALGUMAS EVIDÊNCIAS DE MELHORIAS A SEREM REALIZADAS
100%	ÓTIMO, DE ACORDO COM O COMBINADO
120%	SUPEROU EXPECTATIVAS, AGREGANDO VALOR

Tabela 9 – Escala de Responsabilidades

Além das notas disponíveis na escala, foi desenvolvida uma opção denominada “Não se Aplica”. Este recurso pode ser utilizado pelo Avaliador quando algo no perfil de Responsabilidades do Papel de Trabalho do Servidor tiver sido alterado durante o ciclo de avaliação, descaracterizando a necessidade do critério.

Ao utilizar a opção “não se aplica”, as diferentes relações que interagem com o ciclo avaliativo do Servidor ficam sujeitas a um conjunto de regras pré-definidas, isso porque, enquanto uma relação de avaliação pode responder que determinado critério “Não se Aplica” ao exercício do trabalho de um Servidor, outra relação pode avaliá-lo e atribuir umas das 06 (seis) opções de notas disponíveis na escala, além do recurso “Não se Aplica”. Quando este fenômeno ocorrer, a apuração do resultado irá considerar as notas dos avaliadores que responderam notas de 0 (zero) a 05 (cinco) para a composição de cálculo e irá desconsiderar a relação que utilizou a opção “Não se Aplica”, conforme demonstrado no Anexo 7.4.

### **3.3.3 DISTRIBUIÇÃO DE PESOS ENTRE RELAÇÕES NA AVALIAÇÃO DE RESPONSABILIDADES**

Na perspectiva Responsabilidades de avaliação, o resultado final do Servidor é computado considerando média ponderada entre autoavaliação e avaliação do Superior imediato, sendo que a tabela abaixo é utilizada para profissionais pertencentes aos Grupos Funcionais de Liderança e Servidores:

<b>AVALIADOR</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>PESO ENTRE RELAÇÕES</b>
Superior Hierárquico Imediato	70,00%	0,70
Autoavaliação	30,00%	0,30

**Tabela 10 - Peso entre relações**

### **3.3.4 APURAÇÃO DO CDSR - COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO SERVIDOR NA PERSPECTIVA RESPONSABILIDADES**

O CDSR é o Coeficiente de Desempenho do Servidor na perspectiva Responsabilidades, apurado por meio de uma fórmula matemática para todos os grupos funcionais previstos no item 3.3.1 desta política, considerando a seguinte padronização cartesiana:

**Fase A: análise por Responsabilidade avaliada no Servidor**

$$\text{CDSR} = \frac{\text{Pontuação de cada Responsabilidade}}{\text{Autoavaliação ponderada (0,30)}} + \frac{\text{Pontuação de cada Responsabilidade}}{\text{Superior Imediato ponderado (0,70)}}$$

**Fase B: apuração considerando todas as Responsabilidades avaliadas no Servidor**

$$\text{CDSR} = \frac{\text{Soma do percentual obtido em cada uma das Responsabilidades}}{\text{Número de Responsabilidades do papel de trabalho}}$$

**4. CDS – COEFICIENTE DE DESEMPENHO DO SERVIDOR**

O Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS) é calculado a partir da ponderação entre 04 (quatro) perspectivas básicas de análise.

Cada uma dessas perspectivas recebe uma ponderação distinta (peso) para grupos Funcionais específicos, conforme segue:

PERSPECTIVAS	<u>PESO PARA O GRUPO</u>	<u>PESO PARA O GRUPO</u>
	FUNCIONAL DE SERVIDORES (Área meio/ Área fim)	FUNCIONAL DE LIDERANÇA
Avaliação Técnica	34%	-
Avaliação Comportamental	33%	50,00%
Complexidade/ Responsabilidades	33%	50,00%

**Tabela 12 - Composição do CDS**



#### 4.1 APURAÇÃO DO CDS

O CDS é apurado anualmente pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso, sendo que a divulgação dos resultados ocorrerá sempre entre os meses de Fevereiro e Março do ano subsequente a coleta da avaliação.

Para apurar o CDS final do Servidor será utilizada uma fórmula matemática, considerando a seguinte padronização cartesiana:

##### **Fase A: apuração por perspectiva (Grupo Funcional de Liderança e Servidores)**

$$\text{CDS} = \frac{\text{Coeficiente de Desempenho na perspectiva (avaliada ou apurada)}}{\text{Peso da perspectiva no Grupo Funcional}} \times \text{X}$$

##### **Fase B (Grupo de Liderança): apuração final para o Grupo Funcional**

$$\text{CDS} = \frac{\text{Pontos Comportamental} + \text{Pontos Responsabilidades}}{\text{Pontos Comportamental} + \text{Pontos Responsabilidades}}$$

##### **Fase B (Servidores): apuração final para o Grupo Funcional**

$$\text{CDS} = \frac{\text{Pontos Técnica} + \text{Pontos Comportamental} + \text{Pontos Responsabilidades}}{\text{Pontos Técnica} + \text{Pontos Comportamental} + \text{Pontos Responsabilidades}}$$

## 5. CRITÉRIOS PARA A PROGRESSÃO REMUNERATÓRIA DO SERVIDOR

A definição de critérios de uso dos resultados da avaliação na progressão remuneratória dos Servidores permite uma análise objetiva e pragmática do encarreiramento de cada profissional, considerando o mérito como gatilho fundamental para a ampliação da condição remuneratória de cada Servidor e estimulando o alto desempenho, com foco não apenas em

Competências mas, também, nas entregas profissionais vinculadas a atuação de cada indivíduo.

Para que Gestores e Servidores sejam elegíveis à progressão remuneratória, os seguintes gatilhos devem estar conformes:

- O Servidor não poderá ter sofrido pena de repreensão e/ou suspensão nos 12 meses que antecederam a coleta da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências;
- Caso o Servidor tenha sofrido pena de repreensão e/ou suspensão nos 12 meses que antecederam a coleta da avaliação, a contagem do Ciclo avaliativo do Servidor (três avaliações) será reiniciada na avaliação do próximo ano;
- O CDS do profissional deverá ser igual ou superior a 70% (setenta por cento), considerando a média dos 03 (três) anos de avaliação do Servidor, ou seja, um Ciclo;  
**Observação:** respeitado o interstício previsto no artigo 27 da Lei n.º 8.814/2008, será iniciado novo ciclo de avaliação.
- Caso o Servidor alcance CDS inferior a 70% (setenta por cento) em seu Ciclo Avaliativo, a contagem de 03 (três) avaliações para composição do novo Ciclo será reiniciada na avaliação do próximo ano;
- Caso se torne matematicamente impossível para o servidor alcançar o CDS de 70 % (setenta por cento) em seu ciclo avaliativo, seu ciclo será automaticamente reiniciado a partir da avaliação que inviabilizou a obtenção da nota mínima.
- A avaliação será aplicada para todos os Servidores, sendo que somente terá direito a progressão remuneratória o Servidor estabilizado, desde que seu ciclo avaliativo esteja completo.

Considerando a legitimidade dos itens acima registrados, os Servidores que estiverem conformes com os gatilhos previstos no item 5 nesta Política deverão ter a progressão de sua remuneração, conforme tabela de subsídios do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso, contida na Lei n.º 8.814/2008 - SDCR, sendo que a progressão remuneratória será feita no mês de Maio do ano subsequente ao fechamento do Ciclo de avaliação do Servidor.

## 5.1 VARIÁVEIS EM CASO DE AFASTAMENTO DO SERVIDOR

Esta política prevê situações comuns de afastamento profissional e, para que o Servidor interlocutor do processo avaliativo não seja penalizado injustamente, as seguintes regras permeiam sua progressão:

- Aos Servidores afastados por motivo de licença saúde, licença saúde em pessoa da família, licença gestante, adotante, paternidade, férias, e que por motivos desta natureza não puderem participar de 01 (uma) avaliação, fica assegurado o direito de progredir remuneratoriamente, desde que em 02 (duas) das 03 (três) avaliações aplicadas no ciclo avaliativo os gatilhos previstos no item 5.0 desta política estejam conformes e seu CDS médio seja igual ou superior a 70% (setenta por cento);
- O usufruto da Licença Prêmio de Servidores não impactará na progressão remuneratória do Servidor, desde que os gatilhos previstos no item 5.0 desta política estejam conformes e que seu CDS médio seja igual ou superior a 70% (setenta por cento);
- O gozo do benefício de afastamento do Servidor pelo período de até 24 (vinte e quatro) meses para trato de interesse particular, interrompe a contagem de 03 (três) avaliações consecutivas necessárias para a progressão remuneratória. Neste caso, retoma-se a contagem a partir do retorno do servidor às suas atividades laborais.

## **6. DISPOSIÇÕES GERAIS**

Para que a Lei n.º 8.814/2008 - SDCR – Sistema de Desenvolvimento de Carreiras e Remuneração seja cumprida em sua totalidade, disposições gerais foram elaboradas, visando melhor entendimento da aplicação da Lei no contexto institucional.

Variáveis frequentemente vivenciadas em processos avaliativos também foram consideradas nos itens abaixo relacionados, possibilitando ao Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso o aproveitamento de experiências vividas por outras instituições do poder público, em especial do Poder Judiciário, para aferir a robustez do modelo de gestão adotado.

As variáveis são as seguintes:

- A progressão remuneratória do Servidor está sujeita a disponibilidade orçamentária do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso;
- Na primeira avaliação, do primeiro ciclo avaliativo do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso, será aplicada apenas a Perspectiva Comportamental;
- A partir da avaliação de 2014, serão aplicadas as perspectivas de avaliação e apuração, previstas no item 4.0 desta política, de acordo com o grupo funcional em que o Servidor estiver lotado no momento da avaliação;
- Caso uma das relações previstas nesta política *não responda a avaliação*, para a finalidade de identificação do CDS, as relações que responderam irão compor 100% da nota final do Servidor;

**Observação 1:** critério válido para a avaliação 2013 e demais avaliações.

**Observação 2:** simulações das variáveis para composição do CDS nos casos em que relações previstas não respondam a avaliação, encontram-se no Anexo 7.6, que será disponibilizado, para consulta, na “página do Servidor”, no ícone Gestão por Competência – Progressão Funcional, Progressão Vertical.

- Os Servidores que não responderem o processo avaliativo e que não se enquadrarem nas regras previstas no item 5.1 desta política estarão sujeitos às penalidades previstas no artigo 9 do Provimento 5/2008/CM, muito embora a avaliação de Gestores Comissionados (Puros) não seja aplicada para fins remuneratórios e sim para identificar potenciais e necessidades de treinamento;
- Apenas na perspectiva de Competências Comportamentais a apuração do CDSC será distinta entre os Grupos de Líderes e Servidores, sendo que nas demais perspectivas avaliadas e apuradas nenhuma distinção será aplicada para a composição do CDS.
- Para as progressões por níveis (progressão vertical) referentes aos interstícios de efetivo exercício finalizados em 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, o CDS médio a que se refere o item 5.0 desta política será obtido pela média das avaliações de 2013 e 2014.
- Os servidores que completaram os seus interstícios de efetivo exercício a partir de janeiro de 2015 terão sua progressão por níveis (progressão vertical) baseada na média dos CDS dos anos que compõem seus respectivos interstícios.
-

- Caso o servidor tenha alguma discordância em relação ao seu CDS apurado ou rejeição de sua progressão remuneratória, ele poderá interpor recurso ao Conselho da Magistratura, no prazo previsto na LC n.º 04/1990, após a publicação de seu CDS;
- Esta política deverá ser revista anualmente, visando refletir a modernização das práticas institucionais de gestão de pessoas e favorecer o aperfeiçoamento de regras que contribuam para uma avaliação justa para todos os Servidores.

## 7. ANEXOS

### 7.1 INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL

Será disponibilizado, para consulta, na “página do Servidor”, no ícone Gestão por Competência – Progressão Funcional, Progressão Vertical.

### 7.2 MAPEAMENTO COMPORTAMENTAL DOS GRUPOS FUNCIONAIS

Será disponibilizado, para consulta, na “página do Servidor”, no ícone Gestão por Competência – Progressão Funcional, Progressão Vertical.

### 7.3 COMPOSIÇÃO DE NOTA: USO DA OPÇÃO “NÃO SE APLICA” NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

<b>GRUPOS DE LÍDERES E SERVIDORES</b>			
<b>RELAÇÕES</b>	<b>VARIÁVEL A</b>	<b>VARIÁVEL B</b>	<b>VARIÁVEL C</b>
<b>AUTOAVALIAÇÃO</b>	NOTA DE 0 A 5	<b>NÃO SE APLICA</b>	<b>NÃO SE APLICA</b>
<b>SUPERIOR</b>	<b>NÃO SE APLICA</b>	NOTA DE 0 A 5	<b>NÃO SE APLICA</b>
<b>NOTA FINAL</b>	DIVERGÊNCIA: PREVALECE A NOTA DA AUTOAVALIAÇÃO	DIVERGÊNCIA: PREVALECE A NOTA DO SUPERIOR	<b>CRITÉRIO DESCONSIDERADO</b>

#### 7.4 COMPOSIÇÃO DE NOTA: USO DA OPÇÃO “NÃO SE APLICA” NA PERSPECTIVAS TÉCNICA E RESPONSABILIDADES

<b>GRUPOS DE LÍDERES E SERVIDORES</b>			
<b>RELAÇÕES</b>	<b>VARIÁVEL A</b>	<b>VARIÁVEL B</b>	<b>VARIÁVEL C</b>
<b>AUTOAVALIAÇÃO</b>	NOTA DE 0 A 4 (COGNITIVA) NOTA DE 0 A 5 (NÃO COGNITIVA) NOTA DE 0% A 120% (RESPONSABILIDADES)	<b>NÃO SE APLICA</b>	<b>NÃO SE APLICA</b>
<b>SUPERIOR</b>	<b>NÃO SE APLICA</b>	NOTA DE 0 A 4 (COGNITIVA) NOTA DE 0 A 5 (NÃO COGNITIVA) NOTA DE 0% A 120% (RESPONSABILIDADES)	<b>NÃO SE APLICA</b>
<b>NOTA FINAL</b>	DIVERGÊNCIA: PREVALECE A NOTA DA AUTOAVALIAÇÃO	DIVERGÊNCIA: PREVALECE A NOTA DO SUPERIOR	<b>CRITÉRIO DESCONSIDERADO</b>

**7.5 SIMULAÇÕES DE COMPOSIÇÃO DE NOTA FINAL EM CASO DE  
AUSÊNCIA DE RESPOSTA DE AVALIADORES**

<b>GRUPOS DE SERVIDORES</b>				
<b>RELAÇÕES</b>	<b>VARIÁVEL A</b>	<b>VARIÁVEL B</b>	<b>VARIÁVEL C</b>	<b>VARIÁVEL D</b>
<b>AUTOAVALIAÇÃO</b>	RESPONDIDA	RESPONDIDA	<b>NÃO RESPONDIDA</b>	<b>NÃO RESPONDIDA</b>
<b>SUPERIOR</b>	RESPONDIDA	<b>NÃO RESPONDIDA</b>	RESPONDIDA	<b>NÃO RESPONDIDA</b>
<b>NOTA FINAL</b>	MÉDIA PONDERADA DAS RELAÇÕES	AUTOAVALIAÇÃO SERÁ 100% DA NOTA	SUPERIOR SERÁ 100% DA NOTA	SEM NOTA (0%)