



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

# **Avaliação de Desempenho de 2016**

## **MANUAL DE FEEDBACK**



**Dezembro/2016**

## **Como dar um bom feedback**

O sucesso de um bom *feedback* depende, principalmente, da inteligência emocional de quem o está conduzindo. Para tanto existem questões que devem ser consideradas para garantir um bom momento entre avaliador e avaliado.

Inicialmente, deve-se ter consciência dos benefícios e da utilidade do *feedback* como ferramenta de gestão de sua equipe: o alinhamento do desenvolvimento profissional do servidor em relação aos interesses da Instituição, aumento do aprendizado individual, melhora da produtividade e do desempenho, construção de um diálogo efetivo para o desenvolvimento das pessoas etc.

A técnica do sanduíche é bastante utilizada para garantir uma devolutiva efetiva ao colaborador. A Esta técnica consiste basicamente em valorizar o que é bom e aconselhar o que deve ser melhorado:

✓ **Primeiro passo: Reflexão**

Inicie o feedback buscando a reflexão do avaliado: *“Como você se percebe no desempenho de suas atividades?”* Desta maneira o avaliador cria um ambiente seguro e reflexivo.

✓ **Segundo passo: Reconhecimento**

Enalteça os aspectos positivos, sejam técnicos ou comportamentais. O objetivo desta etapa é abrir um canal de comunicação, para que o servidor esteja aberto às críticas.

✓ **Terceiro passo: Pontos a melhorar**

Neste momento, aponte os comportamentos que gostaria que fossem aprimorados. É importante trazer exemplos do dia a dia. O *feedback* deve ser pessoal e descritivo.

✓ **Quarto passo: Encorajamento**

Não basta apresentar os pontos que devem ser mudados. Oriente e apoie o colaborador para que ele se desenvolva. O gestor deve sugerir que o avaliado busque formas de melhorar o comportamento suas habilidades e conhecimentos.

**Importante:** a confiança entre as duas partes favorece a assimilação do *feedback*. Seja cordial e respeitoso. Utilize o mesmo tempo para Reconhecimento/Encorajamento e Pontos a Melhorar, assim o avaliado tende a sentir-se respeitado e valorizado.

**Evite:** usar rótulos, fazer julgamento de valor, rodear o assunto, chamar a atenção do servidor na frente dos demais, compará-lo com outras pessoas.

Para um *feedback* descritivo, é importante que o avaliador aborde situações e evidências específicas que sustentam sua percepção sobre o desempenho do avaliado, tais como:

1. **Quando ocorreu?**

Para falar sobre um comportamento ou situação que não foi bem percebida, você deve começar pontuando quando o fato ocorreu: em que dia, em que momento, em que situação. Procure contextualizar o ocorrido.

2. O que ocorreu?

Especifique o fato! É importante falar isoladamente de um evento, para não correr o risco de generalizar e dar a entender que o desempenho da outra pessoa é sempre negativo, o que poderia comprometer a eficácia do *feedback*.

3. Qual foi o impacto?

A situação indesejada gerou algum prejuízo para a Instituição ou para a equipe? Qual foi o impacto?

4. Qual a consequência?

Esse é o momento de mostrar que, se o fato se repetir, haverá perdas para a pessoa e o ambiente no qual ela atua.

5. Proponha um acordo (Plano de Desenvolvimento):

Pergunte a ela o que pode ser feito para mudar a situação. Esse é o momento de ouvir o outro lado da história, e é importante estar aberto e prestar atenção, procurando entender a posição da pessoa. Normalmente, quando o *feedback* está sendo passado por algum líder, chega-se a um acordo sobre mudança do comportamento ou atitude em questão. É imprescindível que os dois combinem uma data para conversarem novamente, avaliando o cumprimento desse compromisso de mudança entre eles.

### **Como receber feedback**

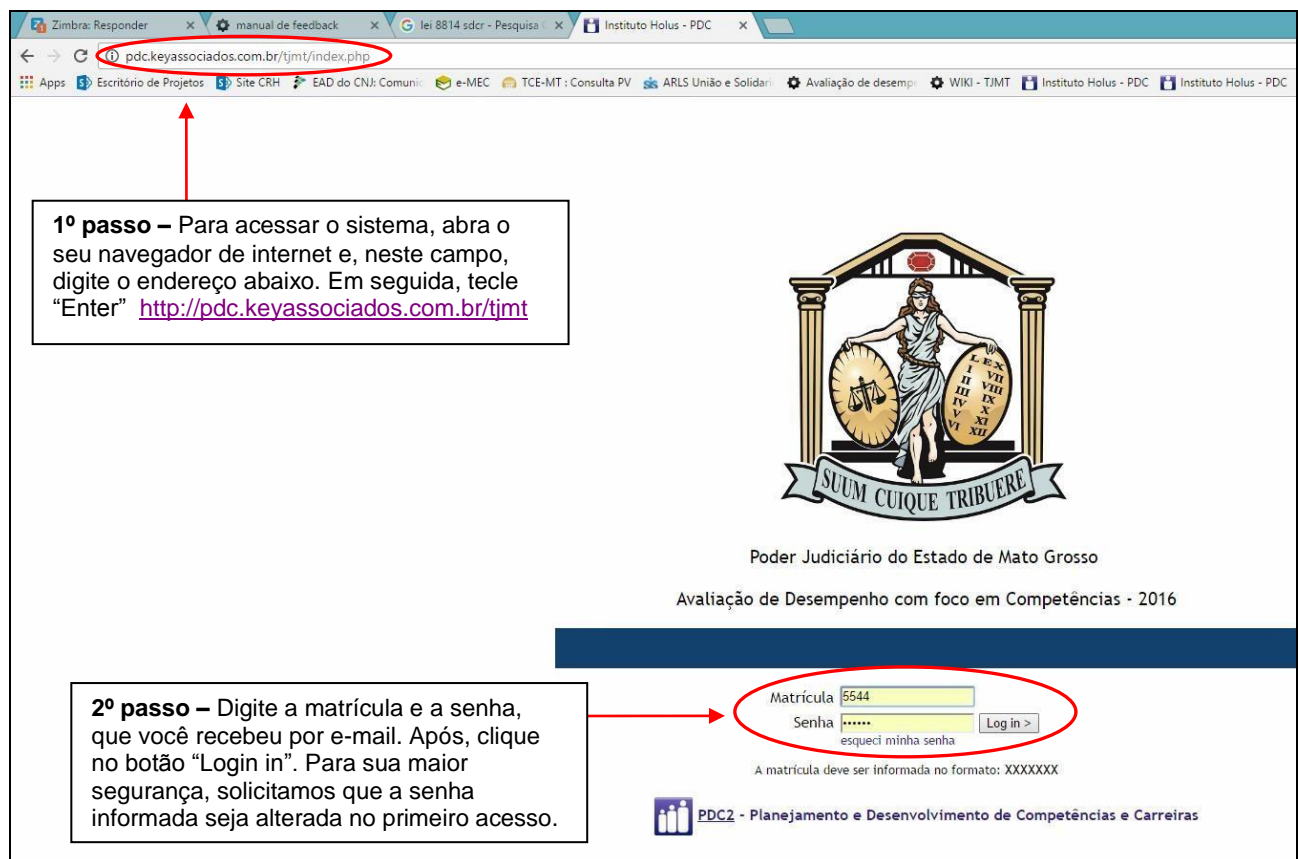
Algumas dicas são essenciais na hora de receber *feedback*:

- ✓ Demonstre interesse, entenda que o *feedback* é uma oportunidade de desenvolvimento e, obviamente, você vai ouvir coisas que não o agradam. Procure ser receptivo, pense, reflita e posteriormente faça suas conclusões a respeito.
- ✓ Cuidado com as conclusões precipitadas, na dúvida pergunte, não suponha. Tente entender o que está sendo dito, sem fantasiar ou dramatizar.
- ✓ Peça exemplos em que aquele comportamento ou fato indesejado que está sendo apontado foi evidenciado. Exemplos ajudam a visualizar as situações que precisam ser melhoradas.
- ✓ Evite se justificar por cada coisa que for apontada, evite usar os mecanismos de proteção. Entenda o *feedback* como uma ajuda. Evite procurar desculpas, culpados ou motivos que justifiquem aquele *feedback*. Caso sinta a necessidade de se colocar nesse sentido, aceite o que está sendo dito e enumere questões que podem estar contribuindo para a manutenção desse comportamento ou resultado, mas comunicando-se de forma útil e produtiva.
- ✓ Assuma compromissos de mudança, estabeleça pontos de melhora, trace metas, crie compromissos que o levem a resultados concretos. Avalie-se periodicamente, para entender se o que você acordou está acontecendo.
- ✓ Comemore os pontos positivos, mostrando-se disposto a manter o bom resultado.

## Relatório de Avaliação de Desempenho

Será disponibilizado no mesmo sistema em que você realizou a avaliação, um relatório detalhado para que o Avaliador realize o *feedback* (devolutiva) com sua equipe de trabalho. Haverá também um *link* para liberação da avaliação ao servidor que recebeu o *feedback*. A seguir, descrevemos os passos para você realizar as atividades citadas.

- ➡ Para visualizar o Relatório de Feedback e liberar o resultado aos colaboradores, siga os passos abaixo:



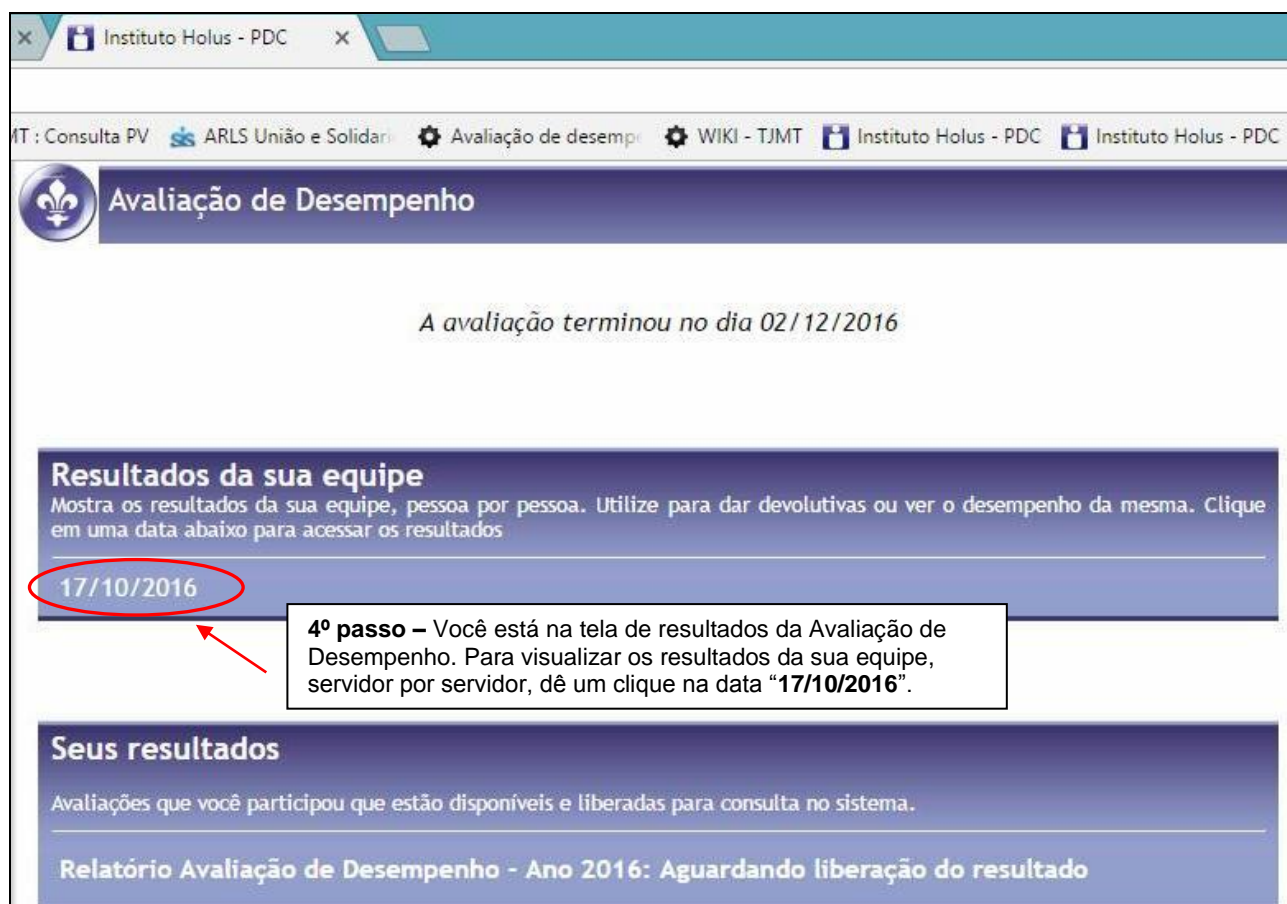
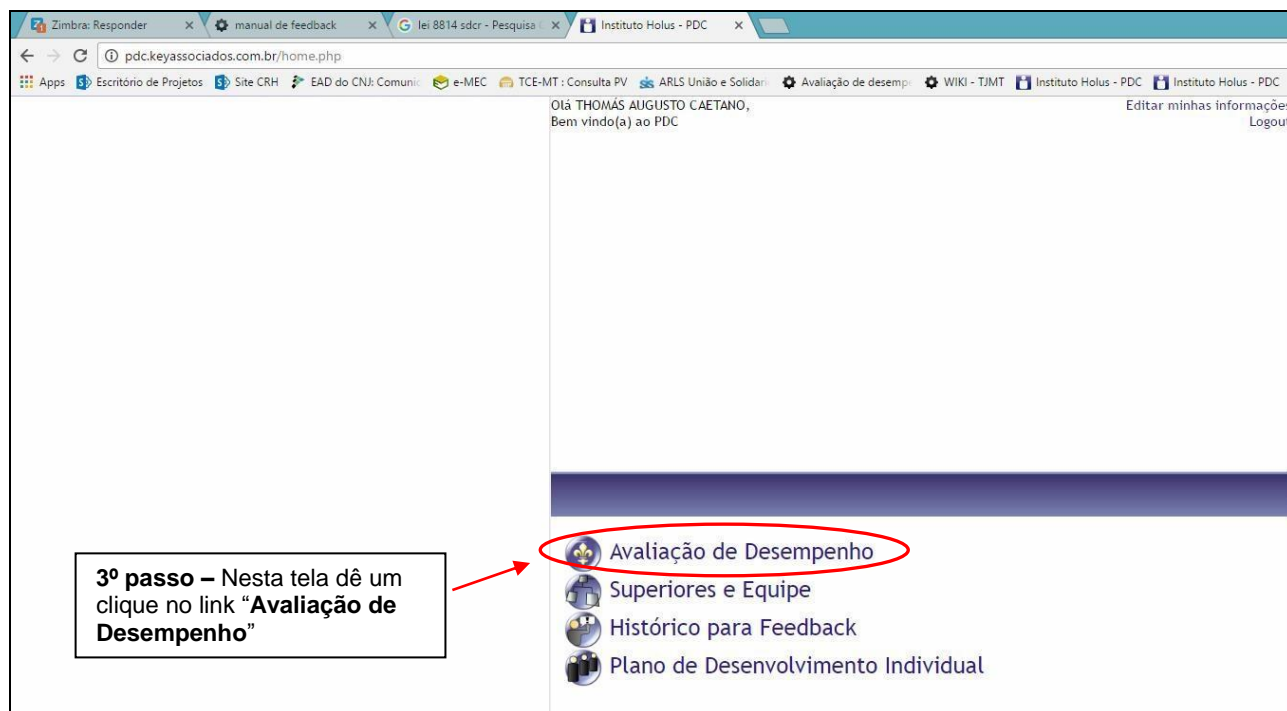
The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying [pdc.keyassociados.com.br/tjmt/index.php](http://pdc.keyassociados.com.br/tjmt/index.php), which is circled in red. A red arrow points from a text box to this address bar.

**1º passo** – Para acessar o sistema, abra o seu navegador de internet e, neste campo, digite o endereço abaixo. Em seguida, tecle “Enter” <http://pdc.keyassociados.com.br/tjmt>

The page content includes the coat of arms of the State of Mato Grosso with the motto "SUUM CUIQUE TRIBUERE", followed by the text "Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso" and "Avaliação de Desempenho com foco em Competências - 2016".

**2º passo** – Digite a matrícula e a senha, que você recebeu por e-mail. Após, clique no botão “Login in”. Para sua maior segurança, solicitamos que a senha informada seja alterada no primeiro acesso.

The login form is circled in red. It contains fields for "Matrícula" (with the value 5544) and "Senha" (masked with dots). Below the password field is a link "esqueci minha senha". To the right of the fields is a "Log in >" button. Below the form, a note states: "A matrícula deve ser informada no formato: XXXXXXX". At the bottom, there is a logo and the text "PDC2 - Planejamento e Desenvolvimento de Competências e Carreiras".



Abaixo estão os resultados da sua equipe. Clique no nome de cada colaborador para acessar o Relatório da Avaliação. Após analisar todas as informações do relatório e efetuar o PDI do colaborador, clique na opção situada do lado direito da tela para permitir que a pessoa tenha acesso às informações do respectivo relatório.

Colaborador	Nota	Gráfico	Opções
1º) ELZIO VIRGILIO ALVES CORRÊA JUNIOR			Resultado Liberado
2º) LISE DE ALMEIDA MANGABEIRA MARQUES			Liberar Resultado
2 colaboradores			

**5º passo** – A coluna “Colaborador” exibirá todos os integrantes da sua equipe. A coluna “Nota” exibirá a nota final de cada servidor. Para ver o relatório de feedback, posicione o mouse em cima do nome escolhido, e dê um clique.

➡ Para liberar o Relatório de Feedback/nota ao servidor que recebeu a devolutiva, siga os passos abaixo:

**6º passo** – A coluna “Opções” permitirá você liberar o resultado à medida que finalizar a devolutiva com cada servidor. Colaboradores com resultados liberados passam a ter a cor verde claro.

Seguem algumas telas do Relatório de Avaliação de Desempenho, como exemplo:

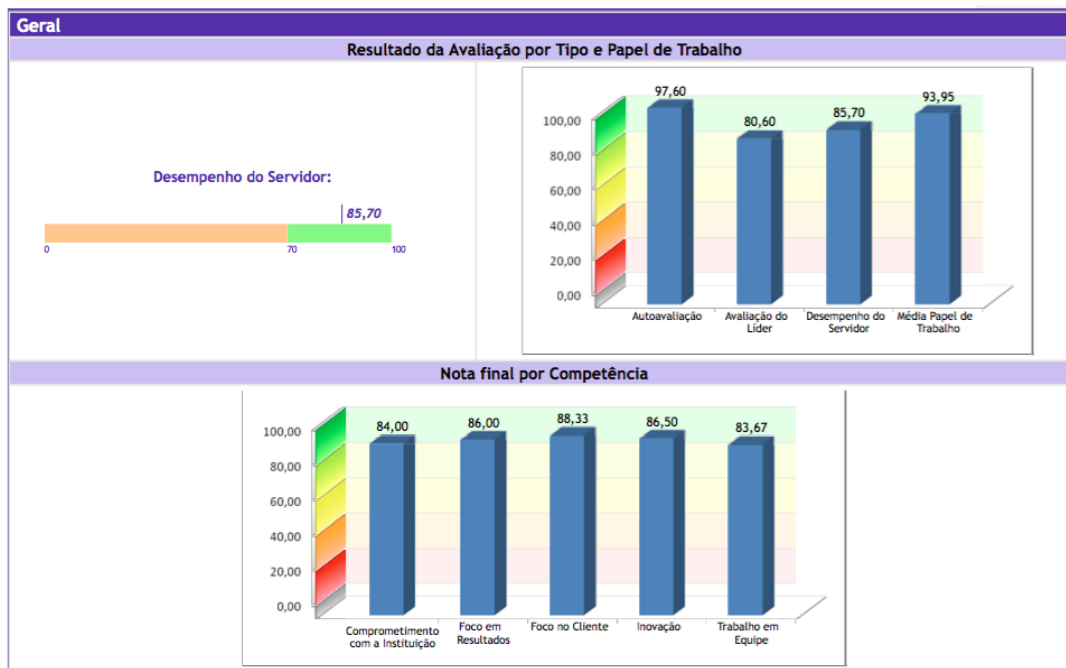


Tabela de Resultados		Autoavaliação		
Servidor I		Avaliação do Líder		
Setor:		Desempenho do Servidor		
Média Final		97,60	80,60	85,70
Competência: Comprometimento com a Instituição		98,00	78,00	84,00
Demonstra disponibilidade e interesse para atuar nas atividades propostas, mesmo que implique em reorganização de sua jornada de trabalho.		100,00	70,00	79,00
Mantém a documentação e informações de sua área de atuação atualizadas e organizadas, facilitando a difusão do conhecimento.		90,00	90,00	90,00
Mantém-se atualizado sobre as iniciativas do Poder Judiciário, atuando de forma alinhada à Missão, Visão e Valores, compreendendo a importância de suas atividades para a Instituição.		100,00	70,00	79,00
É assíduo e comprometido com seu trabalho, mostrando-se presente e produtivo durante sua jornada de trabalho, consciente que sua ausência/falta prejudica os colegas e os resultados de sua equipe.		100,00	90,00	93,00
Utiliza os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário (telefone, internet, material expediente etc) de maneira sustentável, evitando o desperdício e otimizando os resultados.		100,00	70,00	79,00
Competência: Foco em Resultados		100,00	80,00	86,00
Foca suas ações nas atividades consideradas críticas, demonstrando uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que os resultados sejam alcançados com qualidade.		100,00	90,00	93,00
Conhece e cumpre as regras e normativas do Poder Judiciário, assegurando a legalidade dos resultados alcançados.		100,00	90,00	93,00
Cumprir com qualidade e agilidade as atividades acordadas, bem como, atinge as metas estabelecidas.		100,00	70,00	79,00
Busca a maximização de sua produtividade, utilizando os sistemas e ferramentas disponibilizados pelo Poder Judiciário.		100,00	70,00	79,00
Competência: Foco no Cliente		100,00	83,33	88,33
Atua com conduta ética profissional, expressando os valores da Instituição.		100,00	90,00	93,00
Atende aos Clientes utilizando linguagem adequada, com agilidade, presteza e imparcialidade visando sua satisfação.		100,00	70,00	79,00
Recepção empática das necessidades dos Clientes e se esforça para atendê-las.		100,00	90,00	93,00
Competência: Inovação		90,00	85,00	86,50
Propõe mudanças aplicáveis a sua unidade, demonstrando reflexões críticas sobre os processos de trabalho.		70,00	90,00	84,00
Demonstra curiosidade e disposição para aprender continuamente não esperando apenas por ações oferecidas pelo Poder Judiciário.		100,00	90,00	93,00
Tem postura otimista e receptiva para implantação de mudanças.		100,00	70,00	79,00
Implementa melhorias em suas rotinas de trabalho, mostrando-se persistente frente à restrições e dificuldades.		90,00	90,00	90,00
Competência: Trabalho em Equipe		100,00	76,67	83,67
Toma decisão levando em consideração seu nível de responsabilidade, não sendo omissa ou invasiva em relação às atribuições dos outros.		100,00	70,00	79,00
Tem postura flexível diante das divergências e colaborando com as ações definidas posteriormente.		100,00	70,00	79,00
Respeita a hierarquia da unidade, mantendo o superior atualizado sobre o andamento das atividades e resultados.		100,00	90,00	93,00
Compartilha informações com a equipe, auxiliando os colegas na resolução de problemas e dúvidas relacionadas ao trabalho, promovendo uma relação baseada na colaboração.		100,00	70,00	79,00
Mantém relacionamento respeitoso e harmonioso com a equipe, para facilitar que os objetivos da equipe sejam atingidos.		100,00	90,00	93,00
Recebe as críticas relacionadas ao trabalho, enxergando-as como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.		100,00	70,00	79,00

Análise da Competência: Comprometimento com a Instituição											
Apontamentos - Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria	Evidências e Comentários										
<b>Pontos Fortes</b> 1. É assíduo e comprometido com seu trabalho, mostrando-se presente e produtivo durante sua jornada de trabalho, consciente que sua ausência/falta prejudica os colegas e os resultados de sua equipe. [93.00] 2. Mantém a documentação e informações de sua área de atuação atualizadas e organizadas, facilitando a difusão do conhecimento. [90.00]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse em aprender coisas novas, disposição, organizada etc.</li> </ul>										
<b>Oportunidades de Melhoria</b> 1. Utiliza os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário (telefone, internet, material expediente etc) de maneira sustentável, evitando o desperdício e otimizando os resultados. [79.00] 2. Mantém-se atualizado sobre as iniciativas do Poder Judiciário, atuando de forma alinhada à Missão, Visão e Valores, compreendendo a importância de suas atividades para a Instituição. [79.00]											
Resultado da Avaliação e Papel de Trabalho											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autoavaliação</td> <td>98,00</td> </tr> <tr> <td>Avaliação do Líder</td> <td>78,00</td> </tr> <tr> <td>Nota Final da Competência</td> <td>84,00</td> </tr> <tr> <td>Média Papel de Trabalho</td> <td>94,19</td> </tr> </tbody> </table>		Item	Resultado	Autoavaliação	98,00	Avaliação do Líder	78,00	Nota Final da Competência	84,00	Média Papel de Trabalho	94,19
Item	Resultado										
Autoavaliação	98,00										
Avaliação do Líder	78,00										
Nota Final da Competência	84,00										
Média Papel de Trabalho	94,19										

Conhecimentos / Habilidades / Atitudes			
Competência	CHA	Melhoria	Apontado por
Comprometimento com a Instituição	Conhecimento	Direito Penal	Próprio
	Atitude	Compromisso	Próprio
Trabalho em Equipe	Conhecimento	Direito Processual Penal	Próprio
	Habilidade	Relacionamento Interpessoal	Próprio
	Atitude	Flexibilidade	Próprio

## Considerações Finais

O período de *feedback* terá duração de 30 dias, período em que somente os líderes e servidores que já receberam a devolutiva terão acesso aos resultados da avaliação.

Após este período haverá ato da Presidência homologando as notas da avaliação com imediata divulgação das avaliações à todos os servidores em caráter individual na página do servidor.

Importante frisar que o período de *feedback* não objetiva revisão das notas atribuídas, o que só poderá ser feito por meio de recurso ao Conselho da Magistratura, após a homologação da avaliação pela Presidência.