



**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:

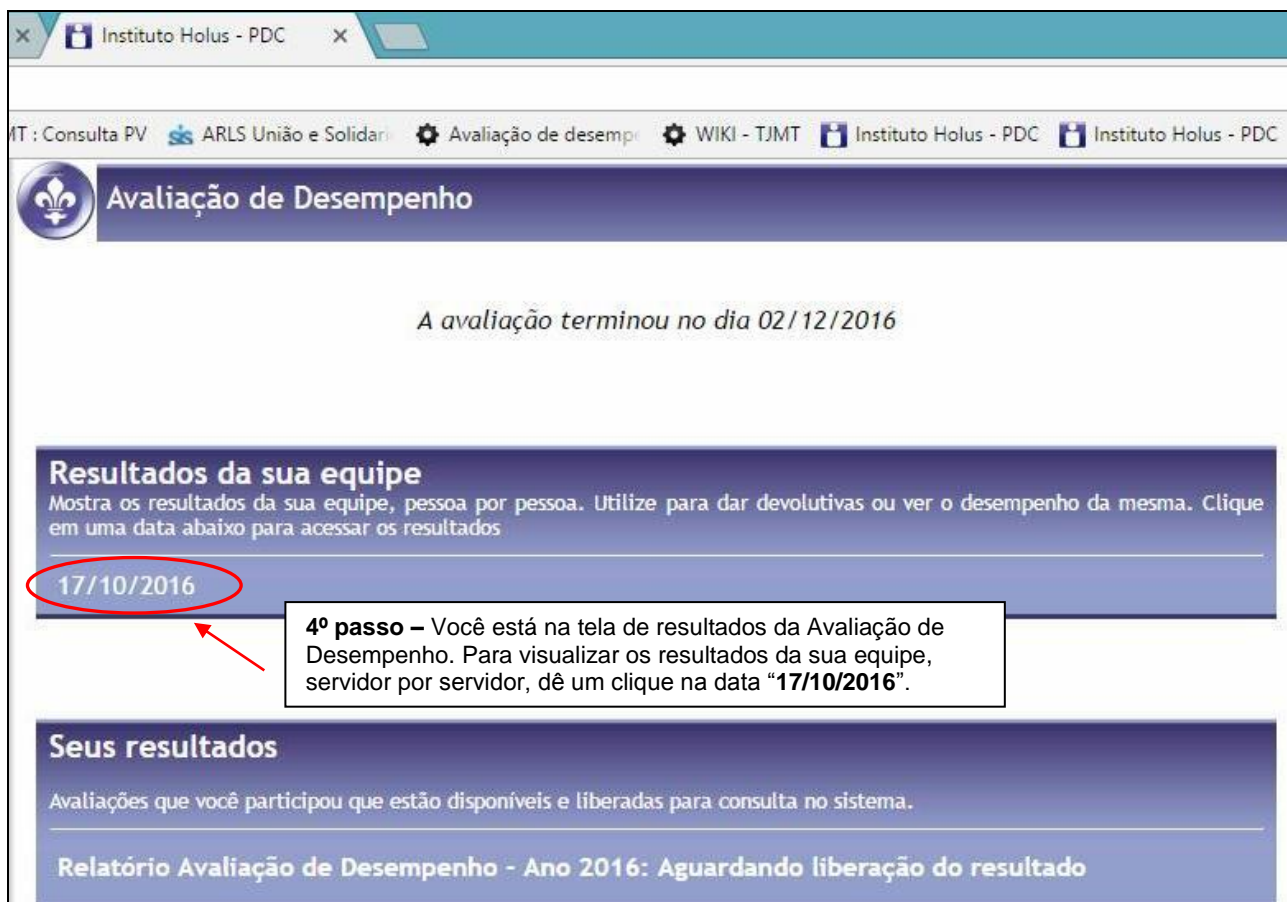
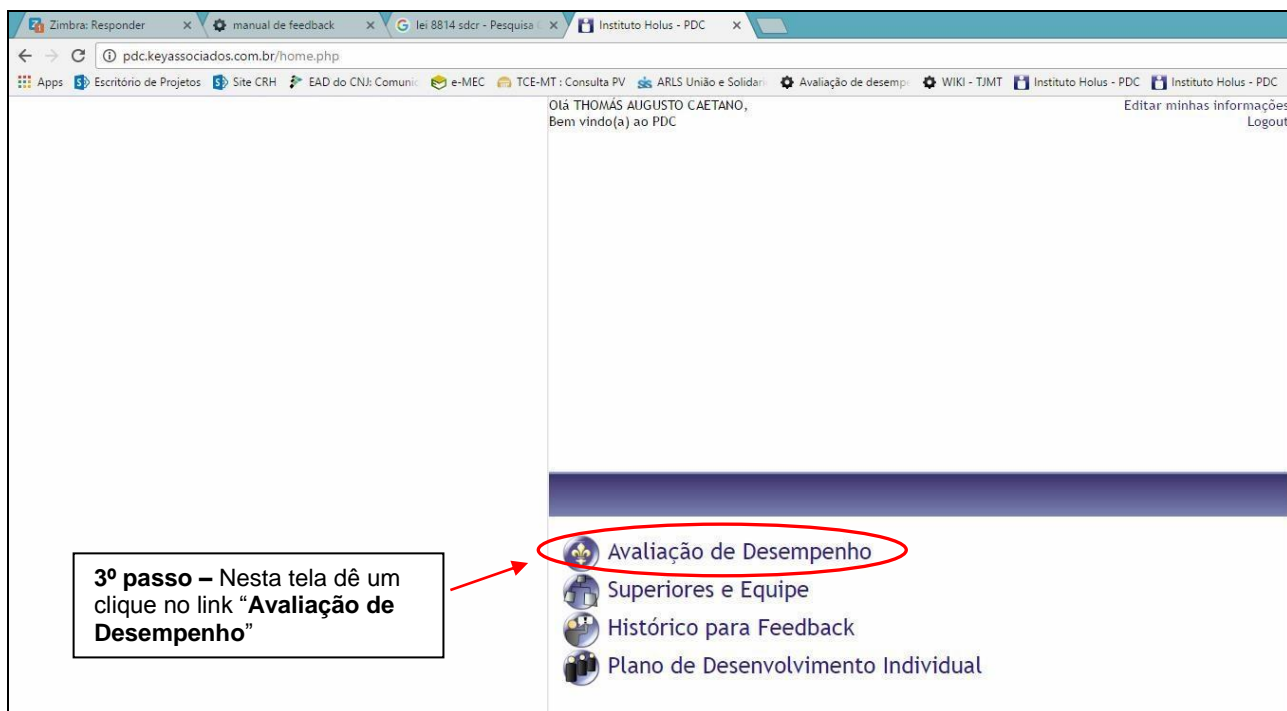
The screenshot shows a web browser window with the address bar containing [pdc.keyassociados.com.br/tjmt/index.php](http://pdc.keyassociados.com.br/tjmt/index.php), which is circled in red. A red arrow points from a text box to this address bar.

**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 displays the logo of the Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso, featuring a figure holding scales and a shield with Roman numerals, with the motto "SUUM CUIQUE TRIBUERE". Below the logo, it says "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). There is a "Log in >" button and a link "esqueci minha senha". 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".



**Avaliação de Desempenho - Resultados**

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.

## O cálculo do Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS) é realizado em três passos:

### 1º passo – Cálculo do desempenho em cada competência

O desempenho de cada competência é calculado por média simples, das notas atribuídas a cada comportamento de entrega de cada avaliação.



Tabela de Resultados		Autoavaliação
Líder de Equipe		
Setor: Serviço de Informação - SDCR		
<b>Média Final</b>		<b>92,39</b>
<b>Competência: Comprometimento com a Instituição</b>		<b>96,00</b>
Mantém-se atualizado sobre normas e procedimentos implementados no Poder Judiciário.		90,00
Administra/Utiliza os recursos humanos, materiais e financeiros disponibilizados pelo Poder Judiciário de maneira sustentável, evitando o desperdício e servindo de exemplo a seus liderados.		100,00
Atua de forma alinhada às diretrizes de missão, visão e valores do Poder Judiciário, compreendendo a importância de suas atividades para a Instituição.		100,00
Demonstra disponibilidade e interesse para atuar nas atividades propostas, mesmo que implique em reorganização de sua jornada de trabalho.		100,00
Mantém a documentação e informações de sua área de atuação atualizadas e organizadas, facilitando a difusão do conhecimento.		90,00
<b>Competência: Foco em Resultados</b>		<b>91,67</b>
Cumpre as metas nos prazos estabelecidos, gerando um clima de confiança e credibilidade.		90,00
Monitora o desempenho de sua equipe, por meio de indicadores.		70,00
Define linhas de ação e direciona os recursos para o alcance do melhor resultado, desenvolvendo as ações necessárias ao cumprimento das metas de sua unidade, em tempo hábil.		100,00
Foca ações de melhoria nos processos considerados críticos, demonstrando uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que os resultados sejam alcançados com qualidade.		100,00
Assegura a legalidade dos resultados alcançados pelo cumprimento da legislação e normas aplicáveis.		100,00
Maximiza seus resultados e de sua equipe, por meio da utilização adequada dos sistemas e ferramentas disponibilizados pelo Poder Judiciário.		100,00
<b>Competência: Foco no Cliente</b>		<b>90,00</b>
Atua com probidade e conduta ética profissional, expressando os valores da Instituição.		100,00
Atende aos Clientes utilizando linguagem adequada, com agilidade, presteza e imparcialidade visando sua satisfação.		90,00
Monitora as manifestações de clientes, assumindo responsabilidade pelo padrão de serviço prestado pela unidade e fomenta ações de melhoria.		70,00
Receptiva empaticamente às necessidades dos Clientes e se esforça para atendê-las.		100,00
<b>Competência: Liderança</b>		<b>91,67</b>
Desenvolve a equipe e compartilha informações, fortalecendo a iniciativa e responsabilização, promovendo a formação de novos líderes.		100,00
Em situações de conflito sabe mediar, buscando a conciliação norteada pelos valores institucionais.		90,00
Motiva a equipe para atingir objetivos da Instituição e superar os desafios do dia a dia, envolvendo os servidores com energia e otimismo.		70,00
Promove, direciona e reconhece a equipe, por meio da integração das potencialidades das pessoas.		100,00
Orienta, fornece feedback e acompanha a equipe nas atividades delegadas, promovendo a produtividade de sua unidade.		100,00
Assume responsabilidade na execução e gestão dos processos de trabalho junto a sua equipe.		100,00
<b>Competência: Inovação</b>		<b>95,00</b>
Na análise de tendências e oportunidades, contribui ativamente com ideias inovadoras.		100,00
Demonstra curiosidade e disposição para aprender continuamente não esperando apenas por ações oferecidas pelo Poder Judiciário.		100,00
Tem postura otimista e receptiva para implantação de mudanças.		90,00
Identifica necessidade de mudanças e oportunidades de melhorias em sua unidade e promove mudanças necessárias no ambiente de trabalho e/ou equipe.		90,00
<b>Competência: Trabalho em Equipe</b>		<b>90,00</b>
Toma decisão levando em consideração seu nível de responsabilidade, não sendo omissa ou invasiva em relação às atribuições dos outros.		70,00
Tem postura flexível diante das divergências e colaborando com as ações definidas posteriormente.		100,00
Mantém o superior e interessados atualizados sobre o andamento das atividades e resultados.		90,00
Auxilia os colegas na resolução de problemas e dúvidas relacionadas ao trabalho, promovendo uma relação baseada na colaboração.		100,00
Mantém relacionamento respeitoso e harmonioso com a equipe, para facilitar que os objetivos da unidade sejam atingidos.		100,00
Recebe as críticas relacionadas ao trabalho, enxergando-as como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.		90,00

Figura 1 Desempenho das competências na autoavaliação



Tabela de Resultados		Autoavaliação	Avaliação do Líder
Líder de Equipe			
Setor: Serviço de Informação - SDCR			
<b>Média Final</b>		<b>92,39</b>	<b>97,50</b>
<b>Competência: Comprometimento com a Instituição</b>		<b>96,00</b>	<b>100,00</b>
Mantém-se atualizado sobre normas e procedimentos implementados no Poder Judiciário.		90,00	100,00
Administra/Utiliza os recursos humanos, materiais e financeiros disponibilizados pelo Poder Judiciário de maneira sustentável, evitando o desperdício e servindo de exemplo a seus liderados.		100,00	100,00
Atua de forma alinhada às diretrizes de missão, visão e valores do Poder Judiciário, compreendendo a importância de suas atividades para a Instituição.		100,00	100,00
Demonstra disponibilidade e interesse para atuar nas atividades propostas, mesmo que implique em reorganização de sua jornada de trabalho.		100,00	100,00
Mantém a documentação e informações de sua área de atuação atualizadas e organizadas, facilitando a difusão do conhecimento.		90,00	100,00
<b>Competência: Foco em Resultados</b>		<b>91,67</b>	<b>98,33</b>
Cumpre as metas nos prazos estabelecidos, gerando um clima de confiança e credibilidade.		90,00	100,00
Monitora o desempenho de sua equipe, por meio de indicadores.		70,00	90,00
Define linhas de ação e direciona os recursos para o alcance do melhor resultado, desenvolvendo as ações necessárias ao cumprimento das metas de sua unidade, em tempo hábil.		90,00	100,00
Foca ações de melhoria nos processos considerados críticos, demonstrando uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que os resultados sejam alcançados com qualidade.		100,00	100,00
Assegura a legalidade dos resultados alcançados pelo cumprimento da legislação e normas aplicáveis.		100,00	100,00
Maximiza seus resultados e de sua equipe, por meio da utilização adequada dos sistemas e ferramentas disponibilizados pelo Poder Judiciário.		100,00	100,00
<b>Competência: Foco no Cliente</b>		<b>90,00</b>	<b>97,50</b>
Atua com probidade e conduta ética profissional, expressando os valores da Instituição.		100,00	100,00
Atende aos Clientes utilizando linguagem adequada, com agilidade, presteza e imparcialidade visando sua satisfação.		90,00	90,00
Monitora as manifestações de clientes, assumindo responsabilidade pelo padrão de serviço prestado pela unidade e fomenta ações de melhoria.		70,00	100,00
Receptiva empaticamente às necessidades dos Clientes e se esforça para atendê-las.		100,00	100,00
<b>Competência: Liderança</b>		<b>91,67</b>	<b>95,00</b>
Desenvolve a equipe e compartilha informações, fortalecendo a iniciativa e responsabilização, promovendo a formação de novos líderes.		100,00	90,00
Em situações de conflito sabe mediar, buscando a conciliação norteada pelos valores institucionais.		90,00	90,00
Motiva a equipe para atingir objetivos da Instituição e superar os desafios do dia a dia, envolvendo os servidores com energia e otimismo.		70,00	100,00
Promove, direciona e reconhece a equipe, por meio da integração das potencialidades das pessoas.		100,00	90,00
Orienta, fornece feedback e acompanha a equipe nas atividades delegadas, promovendo a produtividade de sua unidade.		100,00	100,00
Assume responsabilidade na execução e gestão dos processos de trabalho junto a sua equipe.		90,00	100,00
<b>Competência: Inovação</b>		<b>95,00</b>	<b>97,50</b>
Na análise de tendências e oportunidades, contribui ativamente com ideias inovadoras.		100,00	100,00
Demonstra curiosidade e disposição para aprender continuamente não esperando apenas por ações oferecidas pelo Poder Judiciário.		100,00	100,00
Tem postura otimista e receptiva para implantação de mudanças.		90,00	90,00
Identifica necessidade de mudanças e oportunidades de melhorias em sua unidade e promove mudanças necessárias no ambiente de trabalho e/ou equipe.		90,00	100,00
<b>Competência: Trabalho em Equipe</b>		<b>90,00</b>	<b>96,67</b>
Toma decisão levando em consideração seu nível de responsabilidade, não sendo omissa ou invasiva em relação às atribuições dos outros.		90,00	100,00
Tem postura flexível diante das divergências e colaborando com as ações definidas posteriormente.		70,00	90,00
Mantém o superior e interessados atualizados sobre o andamento das atividades e resultados.		90,00	100,00
Auxilia os colegas na resolução de problemas e dúvidas relacionadas ao trabalho, promovendo uma relação baseada na colaboração.		100,00	100,00
Mantém relacionamento respeitoso e harmonioso com a equipe, para facilitar que os objetivos da unidade sejam atingidos.		100,00	100,00
Recebe as críticas relacionadas ao trabalho, enxergando-as como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.		90,00	90,00

Figura 2 Desempenho das competências na avaliação do Líder

### 2º passo – Cálculo do desempenho de cada avaliação

O desempenho da autoavaliação e o desempenho da avaliação do líder são calculados de forma independente, pela média simples das notas das respectivas competências:

Tabela de Resultados		Autoavaliação	Avaliação do Líder
Líder de Equipe			
Setor: Serviço de Informação - SDCR			
Média Final		92,39	97,50
Competência: Comprometimento com a Instituição		96,00	100,00
Mantém-se atualizado sobre normas e procedimentos implementados no Poder Judiciário.		100,00	100,00
Administra/Utiliza os recursos humanos, materiais e financeiros disponibilizados pelo Poder Judiciário de maneira sustentável, evitando o desperdício e servindo de exemplo a seus liderados.		100,00	100,00
Atua de forma alinhada às diretrizes da Instituição, Visão e Valores do Poder Judiciário, compreendendo a importância de suas atividades para a Instituição.		100,00	100,00
Demonstra disponibilidade e interesse para atuar nas atividades propostas, mesmo que implique em reorganização de sua jornada de trabalho.		100,00	100,00
Mantém a documentação e informações de sua área de atuação atualizadas e organizadas, facilitando a difusão do conhecimento.		100,00	100,00
Competência: Foco em Resultados		91,67	98,33
Cumpre as metas nos prazos estabelecidos, gerando um clima de confiança e credibilidade.		100,00	100,00
Monitora o desempenho de sua equipe, por meio de indicadores.		70,00	90,00
Define linhas de ação e direciona os recursos para o alcance do melhor resultado, desenvolvendo as ações necessárias ao cumprimento das metas de sua unidade, em		90,00	100,00
toma as ações de melhoria nos processos considerados críticos, demonstrando uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que os resultados sejam alcançados.		100,00	100,00
Busca a legalidade dos resultados alcançados pelo cumprimento da legislação e normas aplicáveis.		100,00	100,00
Mantém a documentação e informações de sua área de atuação atualizadas e organizadas, facilitando a difusão do conhecimento.		100,00	100,00
Competência: Foco no Cliente		90,00	97,50
Atende aos Clientes utilizando linguagem adequada, com agilidade, presteza e imparcialidade visando sua satisfação.		100,00	100,00
Monitora as manifestações de clientes, assumindo responsabilidade pelo padrão de serviço prestado pela unidade e fomenta ações de melhoria.		70,00	100,00
Receptivo empaticamente às necessidades dos Clientes e se esforça para atendê-los.		100,00	100,00
Competência: Liderança		91,67	95,00
Desenvolve a equipe e compartilha informações, fortalecendo a iniciativa e responsabilização, promovendo a formação de novos líderes.		100,00	100,00
Em situações de conflito sabe mediar, buscando a conciliação norteada pelos valores institucionais.		90,00	90,00
Mantém a equipe para atingir objetivos da Instituição e superar os desafios do dia a dia, envolvendo os servidores com energia e otimismo.		70,00	100,00
Promove, direciona e reconhece a equipe, por meio da integração das potencialidades dos pessoas.		100,00	90,00
Orienta, fornece feedback e acompanha a equipe nas atividades delegadas, promovendo a produtividade de sua unidade.		100,00	100,00
Assume responsabilidade na execução e gestão dos processos de trabalho junto à sua equipe.		100,00	100,00
Competência: Inovação		95,00	97,50
Faz análise de tendências e oportunidades, contribuindo ativamente com ideias inovadoras.		100,00	100,00
Demonstra curiosidade e disposição para aprender continuamente não esperando apenas por ações oferecidas pelo Poder Judiciário.		100,00	100,00
Tem postura crítica e receptiva para implementação de mudanças.		90,00	90,00
Identifica necessidade de mudanças e oportunidades de melhorias em sua unidade e promove mudanças necessárias no ambiente de trabalho e/ou equipe.		90,00	100,00
Competência: Trabalho em Equipe		90,00	96,67
Toma decisão levando em consideração seu nível de responsabilidade, não sendo omisso ou inseguro em relação às atribuições dos outros.		90,00	100,00
Tem postura flexível diante das divergências e colaborando com as ações definidas posteriormente.		70,00	90,00
Mantém a superior e Interessados atualizados sobre o andamento das atividades e resultados.		90,00	100,00
Busca o melhor resultado, desenvolvendo as ações necessárias ao cumprimento das metas de sua unidade, em		100,00	100,00
toma as ações de melhoria nos processos considerados críticos, demonstrando uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que os resultados sejam alcançados.		100,00	100,00
Busca a legalidade dos resultados alcançados pelo cumprimento da legislação e normas aplicáveis.		100,00	100,00
Mantém a documentação e informações de sua área de atuação atualizadas e organizadas, facilitando a difusão do conhecimento.		100,00	100,00
Busca a melhoria contínua em sua unidade e promove mudanças necessárias no ambiente de trabalho e/ou equipe.		90,00	90,00

Figura 3 Cálculo do desempenho de cada avaliação

### 3ª Passo – Coeficiente de Desempenho do Servidor – CDS Final:

O cálculo do desempenho do servidor é feito pela média ponderada da nota da autoavaliação, que tem peso 30%, e a nota da avaliação do líder, que tem peso 70%.

$$CDS = (autoavaliação \times 0,30) + (avaliação \text{ do líder} \times 0,70)$$

Média Final	Autoavaliação	Avaliação do Líder	Desempenho do Servidor
92,39	92,39	97,50	95,97
Competência: Comprometimento com a Instituição	96,00	100,00	97,00
Competência: Foco em Resultados	91,67	98,33	95,00
Competência: Foco no Cliente	90,00	97,50	95,25
Competência: Liderança	91,67	95,00	94,00
Competência: Inovação	95,00	97,50	96,25
Competência: Trabalho em Equipe	90,00	96,67	93,33

Figura 4 Cálculo do Coeficiente de Desempenho do Servidor

Exemplo:

$$Desempenho = (92,39 \times 0,30) + (97,50 \times 0,70) = 95,97$$

Observações:

1. Os comportamentos de entrega que ficaram sem nota atribuída ou que foram marcados como “Não se aplica” são desconsiderados dos cálculos de nota;
2. Os comportamentos de entrega marcados como “Não se aplica” na avaliação do líder, anulam o comportamento de entrega também na auto avaliação do servidor;



### **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.