

**2019**

**MANUAL DE ORIENTAÇÃO  
PARA A  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

## **APRESENTAÇÃO**

Se faz necessária, para a moderna administração pública, a compreensão da sistemática para avaliação de desempenho como um instrumento de gestão capaz de gerar melhoria contínua de resultados dos servidores e da Instituição.

Este manual tem por objetivo orientar gestores, servidores e colaboradores do Poder Judiciário do Mato Grosso a realizarem a Avaliação de Desempenho periodicamente, bem como uniformizar conceitos e oferecer bases teóricas.

Por meio deste manual, a Coordenadoria de Recursos Humanos pretende auxiliar no entendimento dos procedimentos e das rotinas necessárias à realização da Avaliação de Desempenho.

# CONTEXTUALIZAÇÃO

## Histórico

Recentemente, tanto as organizações privadas como as públicas vêm passando por mudanças no sistema tradicional de Gestão de Pessoas. Há uma transição do modelo burocrático para um modelo de administração gerencial com valores ligados à produtividade, orientação a resultados e descentralização, além de eficiência e competitividade.

A Administração Pública está em busca da qualificação e capacitação para alinhar-se às necessidades da sociedade, um modelo mais integrado e voltado à excelência, respeitando as particularidades das esferas de atuação.

Ao adotar a gestão por competências estabelece melhorias nos programas de capacitação, seleção interna e externa, alocação de pessoas, de movimentação e avaliação, levando a melhorias na qualidade e celeridade de seus serviços e, consequentemente, uso mais eficiente dos recursos utilizados pela instituição.

## Gestão por Competências na Administração Pública

No serviço público o modelo de gestão por competências foi abordado legalmente no Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e definiu como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

## Gestão por Competências no Poder Judiciário

O Conselho Nacional de Justiça, para incentivar um modelo de desenvolvimento profissional no Poder Judiciário baseado na gestão por competências, publicou a Resolução 192, de 9 de maio de 2014. A Resolução dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, e define competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário” e o desenvolvimento de competências como: “processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional”.

O TCU acompanha e fiscaliza o processo da governança e de gestão de pessoas, para tanto proferiu o Acórdão 3.023/2013 TCU-Plenário, sugerindo a gestão por competências como instrumento da governança estratégica de pessoas.

## **Avaliação de Desempenho na Administração Pública**

Atualmente, a base legal da avaliação de desempenho está prevista na Constituição Federal de 1988, em especial no que diz respeito às inovações da Emenda Constitucional nº 19/98, define ocorrências para as quais está prevista a avaliação de desempenho.

Entretanto, verificou-se que a avaliação de desempenho, apesar dos aspectos positivos, acabou por ser utilizada, na maioria das instituições públicas, como simples instrumento de obrigação burocrática, deixando de introduzir as mudanças imprescindíveis à prática de uma cultura de meritocracia, com base na gestão do desempenho e na obtenção de resultados.

## **Avaliação de Desempenho no Poder Judiciário do Mato Grosso**

Segundo o Sistema de Desenvolvimento de Carreiras e Remuneração (SDCR) dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso, instituído em 2008, Avaliação de Desempenho “é o conjunto de procedimentos administrativos direcionados para promover o desenvolvimento funcional do servidor, compreendendo o estabelecimento de padrões de atuação funcional para cada cargo compatíveis com os objetivos do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso”.

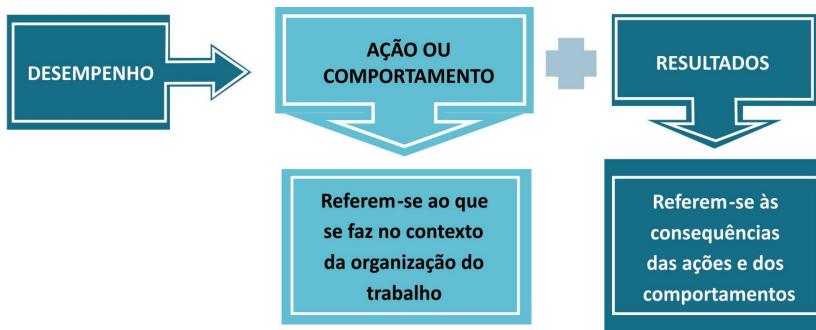
Em 2013 foi realizada a primeira avaliação de desempenho, sob a perspectiva comportamental.

A Resolução 240/2016 do Conselho Nacional de Justiça, dispõe sobre Gestão de Pessoas no Poder Judiciário, nas diretrizes de acompanhamento e desenvolvimento de servidores, cita Avaliação de Desempenho em dois momentos: "...aférrir o desempenho de todos os servidores e gestores mediante critérios objetivos, utilizando-se, preferencialmente, da autoavaliação, da avaliação de pares, de subordinados e de gestores; Utilizar as avaliações de desempenho como suporte e informação às ações de gestão de pessoas, em especial para orientar as ações de capacitação e desenvolvimento".

## **Desempenho e avaliação de desempenho**

Conforme COELHO JUNIOR (2011), a definição característica (PASQUALI, 1999, *apud* COELHO JR., 2011) de desempenho refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho considerando-se o ambiente organizacional de execução das tarefas.

## Conceito de desempenho



Avaliar desempenho implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos necessários ao bom exercício do cargo manifestados por indivíduos e equipes. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. (COELHO JR., 2011).

A avaliação de desempenho é de caráter normativo, uma vez que considera os resultados de desempenho apresentados pelo indivíduo comparados com o que fora anteriormente planejado (COELHO JR., 2011). Na perspectiva da gestão do desempenho, nós precisamos desenvolver seu caráter formativo, de monitoramento constante, que deve ser feito com base no plano de atividades previamente pactuado entre servidores e chefia.

## Conceito de Competência

É a mobilização recorrente que o profissional faz das suas capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes), agregando valor à instituição e a si mesmo. Entende-se por:

- Conhecimentos: Informações assimiladas e estruturadas
- Habilidades: Aptidões e interação com o mundo concreto
- Atitudes: Predisposição frente a uma situação

## Como aferir o Desempenho por meio de Competências?

Por meio dos comportamentos de entrega (indicadores) que são ações que indicam a expressão da competência e que pode ser observada no contexto de trabalho, gerando entregas qualificadas e resultados sustentáveis. Esses comportamentos de entrega compõem a avaliação de desempenho propriamente dita, são os itens a serem avaliados.

## Objetivos da avaliação de desempenho

- Alinhar os processos de trabalho à missão e aos objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes ao alcance das metas institucionais.
- Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional.
- Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados esperados pela instituição, cidadãos e sociedade.

## Benefícios da avaliação de desempenho

Quando utilizada como instrumento de gestão, a avaliação de desempenho pode ocasionar uma série de benefícios, tanto para os servidores quanto para a instituição:

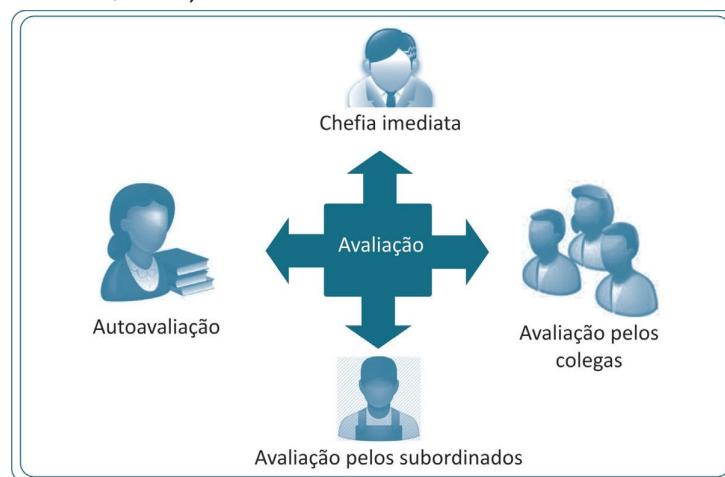
Para a instituição	Para o servidor
Orienta tomada de decisões gerenciais sobre necessidades de capacitação e programas de desenvolvimento de pessoas	Promove autoconhecimento e reflexão sobre seu desenvolvimento profissional a partir do <i>feedback</i> de seu desempenho
Possibilita planejar as atividades dos servidores em consonância com as metas das equipes	Promove maior interação entre os servidores e seus superiores
Indica as necessidades de movimentação e adequação funcional	Desenvolve o senso de compromisso frente às metas institucionais
Serve de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de gestão de pessoas	Desenvolve habilidades de comunicação e negociação para o atingimento de metas
Identifica condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho capazes de influenciar o desempenho individual	Favorece a reavaliação das rotinas e afazeres diários e fornece diretrizes para a superação das limitações
Permite avaliar a contribuição dos programas de capacitação para a melhoria de desempenho	Permite ao avaliado assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional

Fonte: Leite & Gondim, 2005; Abbad, Lima e Veiga, 1996

## Como funciona?

Os modelos de gestão de pessoas, buscam gerenciar simultaneamente comportamentos e resultados objetivos, para que sua eficácia seja completa, visto que apenas comportamento satisfatório não garante alcance de metas, da mesma forma que foco somente em resultados pode induzir comportamentos inadequados, com o intuito de alcançá-las ‘a qualquer custo’.<sup>1</sup>

Usualmente, a avaliação de resultados é realizada objetivamente, comparando-se os resultados obtidos com as metas estipuladas. Ao contrário, a avaliação dos comportamentos manifestados pelo indivíduo encerra uma carga de subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliado pelo avaliador. Porque permitem que gestores expressem sua percepção a respeito de comportamentos do avaliado, os métodos subjetivos são propensos a estarem enviesados e, por consequência, a se tornarem alvo de críticas e conflitos (CAETANO, 1996 *apud* BRANDÃO, 2008). Quando há apenas um avaliador, torna-se comum a ocorrência de distorções como o exercício de pressão e controle psicosocial (PAGES e colaboradores, 1993 *apud* BRANDÃO, ZIMER, PEREIRA, MARQUES, COSTA, CARBONE e ALMADA, 2008).



<sup>1</sup>BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* – Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus\*. Revista da Administração Pública — RJ — N°. 42(5):875-98, Set/out.2008.

Considerando tais circunstâncias, foram desenvolvidos modelos mais participativos e instrumentos de avaliação de desempenho envolvendo outros atores no processo, para diversificar as fontes de avaliação. Conforme Reis (2000), discussões acerca do número de envolvidos e do termo mais adequado para denominar esse modelo fizeram com que alguns autores passassem a denominá-lo “avaliação por múltiplas fontes”. O método visa a obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam (SILVA, 2001).

### **Evolução da implantação do modelo 360º**

No modelo adotado pelo Poder Judiciário de Mato Grosso, a avaliação progrediu anualmente conforme linha do tempo abaixo:

2016: O servidor se avalia e foi avaliado pelo líder imediato;

2017: O servidor foi avaliado por seu superior hierárquico e por ele próprio (autoavaliação). E, iniciou-se uma avaliação gradativa dos liderados para os servidores com papéis de trabalho de Líder Estratégicos e Líder Táticos: estes servidores foram avaliados por seus superiores hierárquicos, por ele próprio (autoavaliação) e também por seus subordinados.

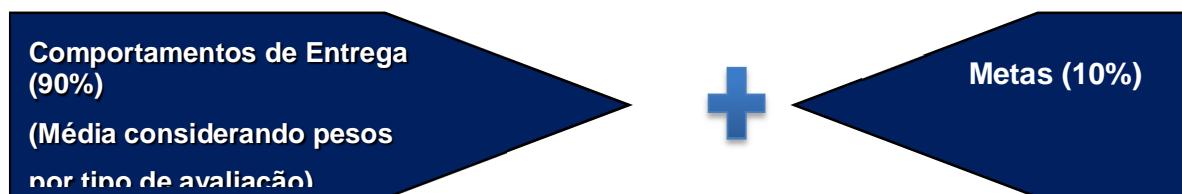
2018: Todos os servidores com papéis de trabalho foram avaliados por suas equipes, mantendo-se as demais avaliações já estabelecidas.

2019: Neste ano, iniciam-se as avaliações de pares, completando todas as dimensões 360º.

### **Como é calculado o Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS)**

Todos os servidores no ano de 2019 terão seu Coeficiente de Desempenho calculado sendo que 90% da nota serão resultantes da avaliação comportamental (comportamentos de entrega) e 10% serão atribuídos em razão do cumprimento da Meta Institucional.

A Meta Institucional levará em consideração a diminuição da Taxa de Congestionamento do Poder Judiciário de Mato Grosso.



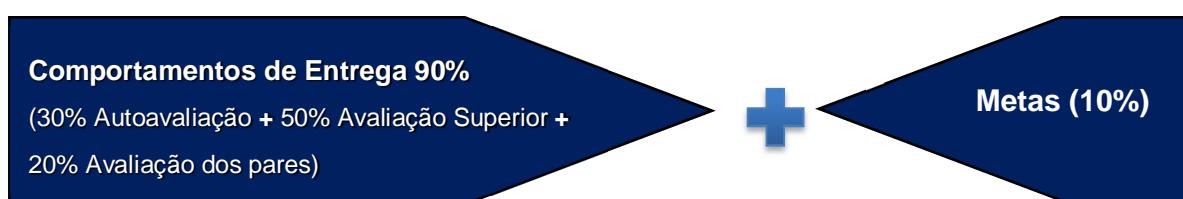
## Como é calculada a Média do Eixo comportamentos de entrega

Para compor os 90% dos pontos da Média do Eixo Competências, é necessário considerar diferentes contextos como:

- Servidores com cargo de liderança;
- Servidores sem cargo de liderança.

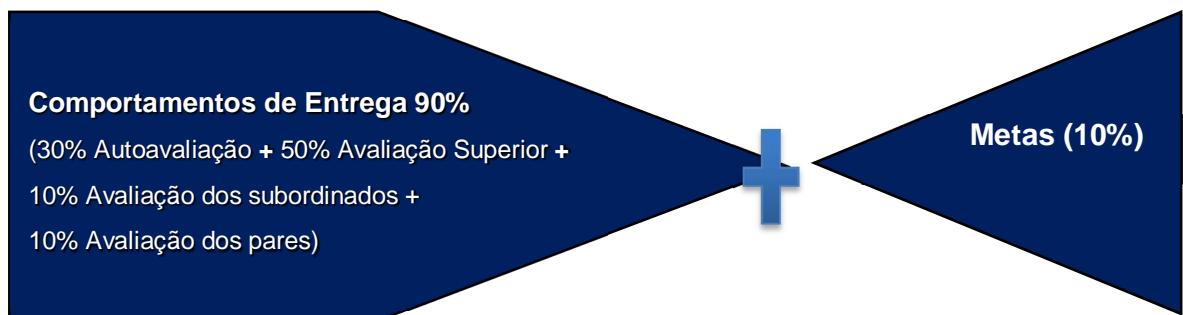
Considerando os papéis de trabalho **Servidor II**, **Servidor I** e **Líder de Equipe** a avaliação comportamental (90% do CDS) será composta por: autoavaliação (30% da avaliação comportamental), avaliação do superior imediato (50% da avaliação comportamental) e pares (20% da avaliação comportamental).

Caso o servidor não tenha relações de pares, ou nenhum dos pares definidos completem a avaliação, o peso atribuído aos pares volta a ser do líder, ou seja, a avaliação do superior imediato volta a valer 70%.



Para os papéis de trabalho **Líder de Equipe**, **Líder Tático** e **Líder de Estratégico** a avaliação comportamental (90% do CDS) será composta por: autoavaliação (30% da avaliação comportamental), avaliação do superior imediato (50% da avaliação comportamental), avaliação dos subordinados (10% da avaliação comportamental) e pares (10% da avaliação comportamental).

Caso o servidor não tenha relações de pares, ou nenhum dos pares definidos completem a avaliação, o peso atribuído aos pares volta a ser dos liderados, ou seja, a avaliação dos subordinados imediatos volta a valer 20%.



## **Por que adotar esse modelo?**

O principal pressuposto para utilização do modelo “Múltiplas Fontes” é fato de que a avaliação realizada por diversos atores provê informações mais justas e fidedignas do que aquelas realizadas por apenas uma fonte de avaliação, especialmente porque os envolvidos compartilham a responsabilidade pelo processo, assim como eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores são minimizadas (Edwards & Ewen, 1996).

## **Avaliadores e avaliados**

Os servidores serão avaliados pelo superior imediato atual, ou seja, com no mínimo, **3 (três) meses de trabalho** no ano correspondente à avaliação.

Caso o superior imediato atual não tenha liderado o servidor pelo prazo mínimo estabelecido acima, a avaliação será realizada pelo superior imediatamente anterior, desde que permaneça ligado ao quadro de servidores e magistrados ativos do PJMT e atenda ao prazo mínimo de 3 (três) meses e assim sucessivamente.

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. 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.

Em relação à chefia imediata, suas principais atribuições para a realização da Avaliação de Desempenho, podem ser assim resumidas:

- Melhorar habilidades pertinentes ao desenvolvimento de equipes, negociação de conflitos, promoção de feedbacks.
- Observar, no decorrer do ciclo de avaliação, o desempenho dos avaliados quanto aos fatores e corrigir os possíveis desvios do comportamento esperado, procurando registrar os acontecimentos mais relevantes referentes ao desempenho dos avaliados
- Monitorar o Plano de Desenvolvimento Individual, acompanhando o desenvolvimento das atividades e ações propostas para o atingimento das metas, a fim de identificar as oportunidades de melhoria e promover a adequada intervenção.

O superior imediato historicamente era considerado como o único responsável pela avaliação de desempenho, sem a participação efetiva dos servidores. Contudo, devido aos inconvenientes causados por essa prática, a avaliação tornou-se uma tarefa mais abrangente.

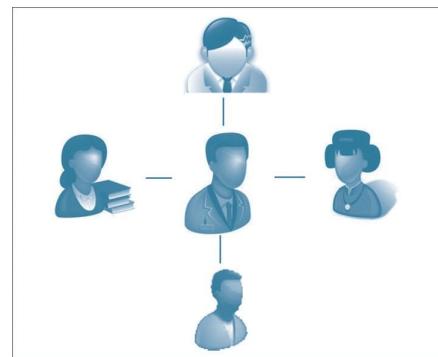
Em relação aos **avaliados**, suas principais atribuições podem ser assim resumidas:

- Executar, durante o período de avaliação, as ações, atividades ou projetos definidos no Plano de Desenvolvimento, observando, no desempenho de suas atribuições, os fatores de avaliação individual considerados essenciais pela instituição.
- Participar do processo de avaliação dos superiores imediatos, de forma imparcial, honesta, consciente de sua responsabilidade.

### Avaliação pelos subordinados (aplicado a superiores imediatos Líder Estratégico e Tático)

É a avaliação que os integrantes da equipe de trabalho fazem do superior imediato.

Todos os servidores que integram uma equipe de trabalho ligadas a superiores imediatos Líder Estratégico e Líder Tático avaliarão individualmente seu superior quanto aos fatores de desempenho individuais, com imparcialidade e responsabilidade. Os conceitos atribuídos pelos membros da equipe serão somados e calculada sua média, que representará a nota do gestor.



### Quem não participa da Avaliação?

Nem todos os agentes que compõem a força de trabalho do PJMT estão sujeitos ao processo de avaliação de desempenho, não serão avaliados e nem avaliadores:

- I – estagiários; e
- II – terceirizados;

## **Administração do Tribunal de Justiça**

Compete coordenar, organizar, operacionalizar, controlar e instrumentalizar a avaliação de desempenho.

Cabe à Coordenadoria de Recursos Humanos atuar como área responsável por realizar o processo de avaliação de desempenho, tais como:

- Definir papéis de trabalho;
- Definir competências e respectivos indicadores;
- Definir as escalas de avaliação;
- Definir as regras de cálculo, pesos de ponderação;
- Regras de utilização de formulários e interfaces de aplicação da avaliação;
- Auxílio na definição de metas, incluindo sua periodicidade e aplicabilidade a cada servidor;
- Regulamentação de procedimentos de cada fase;
- Indicação dos membros da comissão de avaliação de desempenho, responsável pelas ações de instrumentalização da avaliação;
- Organizar capacitações e treinamentos com o objetivo de preparar os avaliados e avaliadores, dando destaque ao esclarecimento da metodologia utilizada pelo PJMT;
- Divulgar amplamente e orientar os servidores a respeito da política de avaliação de desempenho.

Compete, ainda, à CRH publicar os resultados da apuração final da avaliação de desempenho e encaminhar providencias para efeitos de progressão funcional que, no ciclo avaliativo de cada servidor será calculado por média simples das avaliações, apuradas imediatamente, após interstício de 03 (três) anos de efetivo exercício no nível anterior.

## **Comissão de Avaliação de Desempenho**

A Comissão de Avaliação de Desempenho é responsável pelas ações de instrumentalização da avaliação, deverão integrar a comissão de avaliação de desempenho, ao menos:

- a) Dois membros do Comitê Gestor do SDCR;
- b) Um representante de cada Sindicato;

c) Representantes das áreas de Recursos Humanos, Escola dos Servidores e Planejamento.

## Tramitação do pedido de recurso

Caso o servidor não concorde com o resultado final de sua avaliação de desempenho, poderá solicitar revisão. O pedido de reconsideração contra o resultado deverá ser apresentado à CRH.

Nesse sentido, o avaliado terá o prazo de 30 (trinta) dias, após a publicação do Coeficiente de Desempenho do Servidor.

A Coordenadoria de Recursos Humanos encaminhará o recurso ao Conselho da Magistratura.

## Papéis de Trabalho

Para que o processo de avaliação 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.

O Papel de Trabalho nada mais é do que o agrupamento de cargos que competem à estrutura organizacional, distribuído entre os Servidores ali lotados e que exercem atividades com complexidades semelhantes.

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 essa precisão permite uma avaliação mais específica de cada Servidor, com critérios claros e conhecidos por todos. Considerando que as competências são as manifestas por meio de comportamentos de entrega esperados dos profissionais da organização de acordo com a atividade e atuação profissional, seu desdobramento foi realizado após o entendimento e categorização das funções/cargos em papéis de trabalho. Esses comportamentos devem ser observados no cotidiano do servidor na execução de suas atividades e ponderados no processo de Avaliação de Desempenho.

Identificou-se então:

PAPÉIS DE TRABALHO	CARGOS
Líder Estratégico	1 - Diretor-Geral 2 - Vice-Diretor-Geral 3 - Coordenadores
Líder Tático	4 - Diretor de Departamento 5 - Gerentes de Projetos Estratégicos
Líder de Equipe	6 - Gestor Geral de Comarca 7 - Chefe de Gabinete 8 - Chefe de Divisão 9 - Gestor Judiciário 10 - Distribuidor/Contador/Partidor 11 - Gestores Administrativos com subordinados 12 - Demais servidores que possuam subordinados

Servidor I	13 - Carreiras de nível superior: Analistas Judicícios e Oficiais de Justiça 14 - Servidores em nomeações comissionadas e designados.
Servidor II	16 - Carreiras de nível médio e fundamental sem designações: Técnico Judicário, Auxiliar Judicário, Agente da Infância e Juventude etc

## Grupo de Pares

Serão considerados pares, independente do papel de trabalho que exerçam, os servidores que realizam atividades inter-relacionadas e fazem entregas profissionais ao mesmo líder. Para efeito da avaliação de desempenho estar em um mesmo ambiente físico não necessariamente configura ser par.

Para configuração de pares na avaliação de desempenho, as pessoas deverão trabalhar juntas por um período igual ou superior a 90 dias, dentro do período avaliativo. Grupo de pares são servidores que atuam juntos, na mesma entrega.

## Alteração de unidade/papel de trabalho do servidor

Caso o servidor tenha sua lotação alterada e/ou tenha seu papel de trabalho alterado, este somente poderá ser avaliado na nova área 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 anterior

## Competências a serem avaliadas

O modelo do PJMT considerou-se o Planejamento Estratégico como referência para identificar as competências corporativas e dos indivíduos, necessárias para atingir as metas e os objetivos institucionais. O processo de mapeamento, portanto, é o entendimento da estratégia, bem como dos princípios e atributos de valor da organização, desdobrados em ações que possam ser desenvolvidos, medidos e capazes de promover resultados empresariais/institucionais. O processo levou ao acordo das seguintes competências a serem avaliadas:

instituição, compreendendo a importância do papel desempenhado.

**Foco em resultados:** Ter uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que a instituição atinja seus resultados com qualidade.

**Foco no cliente:** Ter foco no resultado positivo que atenda as exigências dos clientes, conquistando a confiança do jurisdicionado e de toda a sociedade.

**Inovação:** Ser uma instituição que atua na vanguarda da prestação de serviços jurídicos.

**Liderança:** Mobilizar pessoas para concretizar a estratégia institucional, influenciando e desenvolvendo seus liderados ao alcance de resultados.

**Trabalho em equipe:** Tratar a todos com respeito e urbanidade, valorizando o trabalho em equipe e a construção de confiança e responsabilidades mútuas.

## **Plano de Desenvolvimento Individual – PDI**

As competências, isoladamente, têm pouco valor. É preciso integrá-las dentro da estratégia organizacional, de modo a obter coerência no gerenciamento das ações estratégicas, evitando a falta de coordenação e fugindo de ações isoladas de caráter aleatório.

Para tanto PDI é uma ferramenta que impulsiona o desenvolvimento dos servidores. Tem como objetivo atender tanto os interesses da instituição como também os anseios profissionais e pessoais do servidor. O desenvolvimento requer a análise do desempenho atual e também um olhar para o futuro. Sendo assim, é importante que o PDI conte com ações para suprir necessidades atuais e também preparar o profissional para desafios futuros.

### **Quais são os objetivos do Plano de Desenvolvimento Individual?**

- Consolidar os pontos fortes;
- Alinhar o desenvolvimento do servidor às necessidades da instituição;
- Propiciar condições para uma reflexão sobre o desenvolvimento profissional e pessoal, estimulando o autodesenvolvimento;
- Fortalecer a preparação de profissionais para o crescimento e sucessão;
- Contribuir para a melhoria da satisfação, estimulando maior engajamento das pessoas;
- Identificar formas de aprendizagem diversa

## **Quando realizar o PDI?**

Depois da reunião de feedback de devolutiva do Ciclo de Desempenho, gestor e funcionário conversam sobre o planejamento do PDI.

### **Perguntas para o servidor refletir na hora de elaborar o seu PDI:**

- Quais são os seus pontos fortes e pontos a desenvolver?
- O que você considera importante desenvolver?
- Como pretende alcançar seus objetivos?
- Qual é a melhor alternativa de desenvolvimento?
- Quais resultados você espera alcançar ao final do processo?
- Como o seu superior pode te apoiar em seu desenvolvimento?

### **Os melhores planos de desenvolvimento são:**

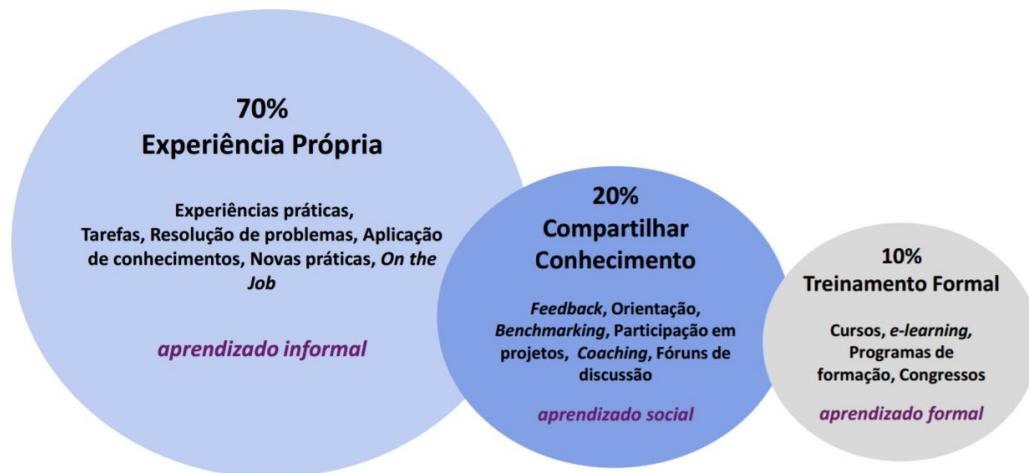
**Específicos:** detalhar a necessidade e as ações previstas, para facilitar o acompanhamento do progresso

**Realizáveis:** incluir ações que sejam possíveis de realizar

**Imediatos:** estabelecer prioridades de desenvolvimento individual

**Recomendação:** incluir pelo menos 03 ações no PDI ao longo do ciclo

### **Na elaboração do PDI, recomenda-se diferentes alternativas de desenvolvimento:**



## **Progressão Funcional**

### **Ciclo de avaliativo**

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 nº 8.814/2008 - SDCR – Sistema de Desenvolvimento de Carreiras e Remuneração dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso.

### **Critérios**

- 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, respeitado o interstício previsto no artigo 27 da Lei nº 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.

## **Retorno aos avaliados (feedback)**

Em relação ao processo de *feedback* aos servidores, há de se cuidar para que o gestor deixe claro ao seu subordinado o que espera dele e forneça informações de como atingir essa expectativa da melhor forma. Além disso, os integrantes da equipe precisam saber quando estão apresentando desempenho esperado, de modo que possam mantê-lo e aperfeiçoá-lo, e quando demostram desempenho aquém do esperado, para que possam remodelar seus comportamentos e atingir melhores resultados.

Um desempenho considerado inapropriado ou a desenvolver refere-se à comportamentos que o indivíduo manifesta e que está aquém do que é esperado pela instituição. Refere-se, portanto, ao tipo de lacuna identificada no trabalho do indivíduo que pode ser provocada por fatores de ordem individual (falta de motivação no trabalho ou de comprometimento, por exemplo), relacionados à tarefa (não saber desempenhar determinada atribuição) ou ao contexto de trabalho (não conseguir realizar determinada tarefa por algum fator presente no seu ambiente de trabalho, como a falta de material e falta de suporte à aprendizagem, por exemplo), tal como discutido por Abbad, Freitas e Pilati (2006), Brandão (2008) e Coelho Jr. (2009)."

O retorno aos avaliados deve acontecer ao final da avaliação, podendo haver situações de *feedback* em outros momentos. Trata-se da etapa mais delicada. É preciso que o órgão ou entidade crie condições favoráveis à cultura do diálogo entre os integrantes das equipes e seus superiores, a fim de facilitar o uso do *feedback* como uma ferramenta de gestão, que tem por objetivo desenvolver os indivíduos por meio da comunicação ou retorno da avaliação feita pelos gestores a respeito de seu desempenho.

Quando superior e subordinado planejam de forma conjunta, cria-se, indiretamente, o envolvimento e o comprometimento da chefia em estabelecer o que é esperado em termos de desempenho. Assim, espera-se que as chefias passem a se comprometer, de maneira efetiva e contumaz, na consecução do plano de trabalho estabelecido para indivíduos e equipes que são de sua responsabilidade.

Trata-se de papel específico dos gestores em todos os níveis hierárquicos:

- Acompanhar a execução de tarefas, dando suporte à aprendizagem e à aquisição de competências;
- Atuar para minimizar possíveis barreiras ou obstáculos ao desempenho;
- Estabelecer critérios de monitoramento e de avaliação;
- Assegurar comunicação contínua e divulgação de expectativas de desempenho aos subordinados;
- Desenvolver estratégias acompanhamento, supervisão e controle daquilo que o servidor faz;
- Explicitar, por meio de feedback aos subordinados, as razões dos resultados da avaliação realizada, em linguagem clara e compreensível.



## **Erros relacionados à aplicação de Avaliações de Desempenho**

<b>Subjetivismo</b>	Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos conforme seus valores, experiências e interesses pessoais, e não conforme critérios claros e definidos.
<b>Unilateralidade</b>	Valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não são para a instituição ou para a função do avaliado.
<b>Tendência central</b>	Atribuir apenas conceitos no ponto médio da escala; o conceito sempre ou o conceito nunca seriam exceções.
<b>Efeito halo</b>	O avaliador julga o indivíduo a partir de um único traço de personalidade que se destaca em termos de simpatia ou antipatia (efeito <i>horn</i> ), generalizando essa característica dominante e contaminando a avaliação positiva ou negativamente.
<b>Falta de memória (ou recenticidade)</b>	Ater-se aos últimos acontecimentos, em detrimento de fatos ocorridos há mais tempo. Literalmente, somente lembrar dos últimos dias, esquecendo-se de todos os feitos ao longo do ano.
<b>Falta de técnica</b>	Julgar apenas com base no bom senso, sem discernir informações importantes das irrelevantes.
<b>Força do hábito</b>	Julgar o avaliado da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações no desempenho.
<b>Baixa disposição para tomar decisões que prejudiquem o avaliado</b>	Melhorar proposital dos resultados da avaliação, com a finalidade de não prejudicar o avaliado e evitar futuros conflitos.
<b>Efeito semelhança</b>	Avaliar à semelhança de si próprio, julgando mais favoravelmente aqueles que se identificam com o avaliador, desvalorizando a diferença.

Fonte: UCHOA, Carlos Eduardo. et. al. (2011)

## PASSO A PASSO DA AVALIAÇÃO

Anualmente, a Coordenadoria de Recursos Humanos comunica o início da avaliação de desempenho e identifica os servidores a serem avaliados naquele período. Também identifica as relações hierárquicas e confirma o local de lotação do servidor, conforme os critérios descritos no item 2 deste manual.

## MOMENTO PROPÍCIO

Procure realizar a (s) avaliação (ões) num local tranquilo, onde exista 01 computador com acesso à internet e onde você possa iniciar o processo sem constantes interrupções. Este momento requer reflexão e, dependendo da nota, na descrição de fatos que justifiquem os campos preenchidos.

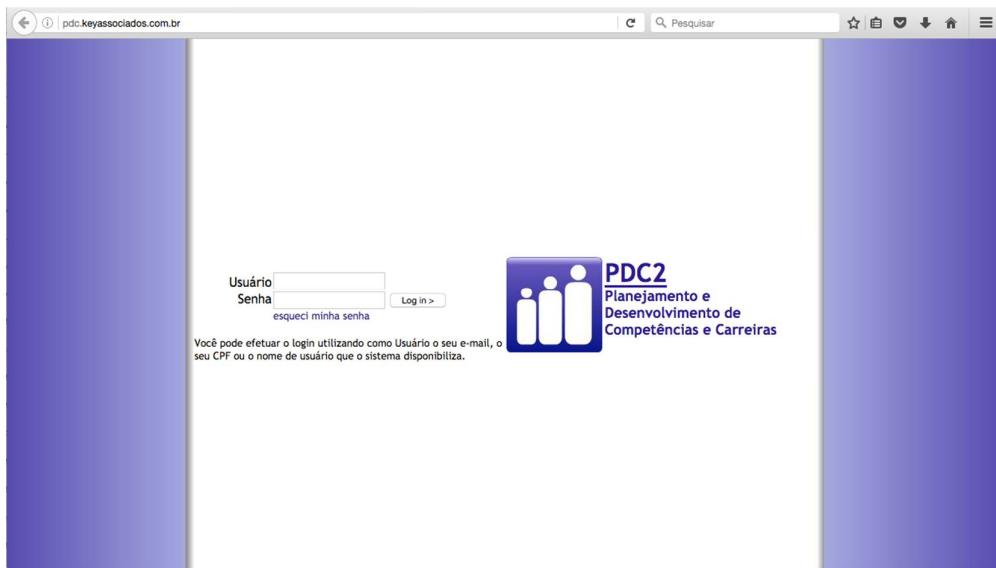
Se você tiver registros de desempenho que utilizará ao avaliar (folha de pontos, anotações pessoais etc.), busque-os antes de avaliar para que estejam acessíveis.

Sugerimos ainda que procure um local que possibilite a confidencialidade da avaliação, ou seja, um espaço que não tenha observadores que possam comentar ou gerar transtornos futuros a você ou aos avaliados (no caso de estar no papel de liderança e portanto, avaliador).

## ❖ PROCEDIMENTOS

Para realizar a avaliação é importante seguir os passos:

**PASSO 1 – ACESSAR O SISTEMA PELA INTERNET:** A partir da data de início do ciclo, o sistema de avaliação fica disponível pela internet no endereço: [www.techsocial.com.br/tjmt](http://www.techsocial.com.br/tjmt). O acesso é individual com senha e login, conforme figura abaixo:



**PASSO 2: VERIFICAR AS INFORMAÇÕES** = Leia as instruções e verifique os campos a esquerda, onde devem constar suas avaliações. Lembrando os tipos de avaliações que serão realizadas.

Para os papéis de trabalho **Servidor II**, **Servidor I** e **Líder de Equipe** a avaliação comportamental será composta por: autoavaliação e avaliação do superior imediato.

Para os papéis de trabalho Líder Tático e Líder de Estratégico a avaliação comportamental será composta por: autoavaliação, avaliação do superior imediato e avaliação dos subordinados.

**Avaliação de Desempenho - Lista de Avaliações**

Olá JOSÉ,  
bem vindo(a) à Avaliação de Desempenho

Você irá avaliar:  
(Clique nos nomes para acessar os respectivos formulários)

**Comparar notas**

<input checked="" type="checkbox"/> JOSE - Líder de Equipe	<input type="checkbox"/> ANA - Servidor II	<input type="checkbox"/> JOAO - Servidor I
---	---	---

**Legenda:**  
 Avaliações ainda não concluídas  
 Avaliações finalizadas

**Sobre a avaliação**

O questionário a seguir é composto por competências que se desdobram em comportamentos de entrega. A frequência com que esses comportamentos ocorrem deve ser indicada como segue:

ESCALA DE FREQUÊNCIAS					
0% NUNCA	20% RARAMENTE	40% POUCAS VEZES	70% COM FREQUÊNCIA	90% NA MAIORIA DAS VEZES	100% SEMPRE

*Todos os comportamentos de entrega devem ser preenchidos.*

No espaço de evidência procure registrar fatos ocorridos que contribuam para explicar os comportamentos indicados.

Com objetivo de identificar os pontos de desenvolvimento, indique para cada competência as oportunidades de melhoria em CHA - Conhecimentos, Habilidades e/ou Atitudes.

*O preenchimento do CHA é mandatório quando o resultado da competência for inferior a 70 pontos.*

**PASSO 3: PONTUAR OS COMPORTAMENTOS DE ENTREGA = na avaliação de desempenho estão as competências, compostas pelos comportamentos de entrega. Utilize a legenda para avaliar cada um dos itens, não deixando nenhum em branco. Lembre-se que, quando não concordar com o item, você pode escolher a opção: "NÃO AVALIA".**

**Avaliação de Desempenho - JOSE**

**JOSÉ**

**Comprometimento com a Instituição**

Média: 86,00						
	0%	20%	40%	70%	90%	100%
Mantém-se atualizado sobre normas e procedimentos implementados no Poder Judiciário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atua de forma alinhada às diretrizes de Missão, Visão e Valores do Poder Judiciário, compreendendo a importância de suas atividades para a Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra disponibilidade e interesse para atuar nas atividades propostas, mesmo que implique em reorganização de sua jornada de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manten a documentação e informações de sua área de atuação atualizadas e organizadas, facilitando a difusão do conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

ESCALA DE FREQUÊNCIAS

- 0% NUNCA
- 20% RARAMENTE
- 40% POUCAS VEZES
- 70% COM FREQUÊNCIA
- 90% NA MAIORIA DAS VEZES
- 100% SEMPRE
- N/A NÃO APLICÁVEL / NÃO COMPÕE NOTA

Descreva fatos e evidências que comprovem o resultado acima

+ Conhecimento Saber      + Habilidade Saber fazer      + Atitude Querer fazer

Planejamento Estratégico - PJMT

**Salvar e Ir para o próximo >** **Salvar >**

**IMPORTANTE:** As notas devem considerar os resultados do todo o período avaliado. Evite superestimar eventos e levar em consideração o contexto mais recente. É importante que a nota seja justa e não baseada em situações isoladas. Da mesma forma, não ignore ocorrências e não dê a nota máxima quando houverem ocasiões em que a pessoa agiu desalinhada do esperado.

**PASSO 4: SALVAR AS NOTAS =** após dar as notas em todos os itens, é necessário clicar em **SALVAR** para que o sistema calcule a média da competência e libere a opção para preencher o campo de CHA.

**PASSO 5: COMENTÁRIOS** = após preencher cada afirmativa, você pode descrever os fatos e evidências, lembrando os casos obrigatórios de acordo com as regras a seguir:

- a) A nota inferior a 70 no comportamento de entrega;
- b) A nota 100 em todos os comportamentos de entrega de uma competência

Nestes casos, o sistema bloqueia a conclusão da avaliação de desempenho sem o preenchimento dos comentários, apesar de permitir a finalização temporária da avaliação para posterior conclusão.

**IMPORTANTE:** Este passo é extremamente valioso para fundamentar o feedback e PDI. Procure descrever fatos, evitando usar adjetivo como “desorganizado” entre outros. Ao invés disso, relate, se possível com datas ou eventos, quando e como a pessoa realizou a tarefa ou a forma como entregou o trabalho.



Descreva fatos e evidências que comprovem o resultado acima

Escreva aqui....

**PASSO 6: Outra opção que complementa a avaliação é o preenchimento do CHA. Basta clicar em cada quadro e identificar as opções que o sistema oferece. Pode ainda procurar outros conhecimentos, habilidades e atitudes no espaço para busca.**



+ Conhecimento  
Saber

+ Habilidade  
Saber fazer

+ Attitude  
Querer fazer

Conhecimento Específico

Conhecimento Específico de TI

Conhecimentos Básicos

Legislação e Normas

Planejamento Estratégico - PJMT

Salvar e Ir para o próximo >    Salvar >

**PASSO 7: Para concluir a avaliação, vá a última competência e clique na opção: Salvar e concluir a avaliação. Esta opção só aparece quando todos os campos da avaliação foram preenchidos.**

The screenshot shows a web-based questionnaire system with a purple header bar. The main content area displays three competency sections: Liderança (Leadership), Inovação (Innovation), and Trabalho em Equipe (Teamwork). Each section has a green header bar with its respective name and a 'Média' value (70,00, 92,50, and 98,33). Below each header is a list of statements followed by a 7-point Likert scale from 0% (Nunca) to 100% (Sempre), with 'N/A' as an option. A legend on the right side defines the colors: light red for 0-20%, light orange for 20-40%, yellow for 40-70%, light green for 70-90%, dark green for 90-100%, and grey for N/A. The statements for Teamwork include:

- Toma decisão levando em consideração seu nível de responsabilidade, não sendo omissa ou invasiva em relação às atribuições dos outros.
- Tem postura flexível diante das divergências e colaborando com as ações definidas posteriormente.
- Mantém o superior e interessados atualizados sobre o andamento das atividades e resultados.
- Auxilia os colegas na resolução de problemas e dúvidas relacionadas ao trabalho, promovendo uma relação baseada na colaboração.
- Mantém relacionamento respeitoso e harmonioso com a equipe, para facilitar que os objetivos da unidade sejam atingidos.
- Recebe as críticas relacionadas ao trabalho, enxergando-as como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.

Below the statements is a text input field labeled "Descreva fatos e evidências que comprovem o resultado acima". At the bottom of the page are three colored buttons: '+ Conhecimento Saber' (purple), '+ Habilidade Saber fazer' (orange), and '+ Atitude Querer fazer' (teal). To the right of these buttons are two blue buttons: 'Salvar e Concluir Avaliação >' and 'Salvar >'. The URL in the browser bar is [pdc.keyassociados.com.br/lys\\_ppl\\_questionario\\_tjmt.php?target=l-kptf&ordr=0&line\\_save=5&t=1478805464#line\\_c\\_5](http://pdc.keyassociados.com.br/lys_ppl_questionario_tjmt.php?target=l-kptf&ordr=0&line_save=5&t=1478805464#line_c_5).

## Referências Bibliográficas

ABBAD, G.; LIMA, G. B.; VEIGA, Maria R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n.3, p.38-52, Julho/setembro 1996.

Acórdão 3.023/2013 TCU-Plenário

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus\*. **Revista da Administração Pública**, RJ, nº 42(5):875-98, Set/Out. 2008.

COELHO JR., F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. Palestra Gestão com Pessoas, apresentada pelo professor Francisco Coelho/FACE em 31/08/2011. Disponível em: <http://srh.unb.br/component/content/article/1-latest-news/307-gestao-do-desempenho-humano-e-organizacional> Publicada em: Ter, 13 de Setembro de 2011, 12:10.

Constituição Federal de 1988, Emenda Constitucional nº 19/98

Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J. Feedback de 360 graus. **HSM Management** nº 6 – janeiro/fevereiro – São Paulo/SP, 1998.

Lei nº 8.814, de 15 de janeiro de 2008 – D.O. 15.01.08

LEITE, Rosana Márcia Tinôco; GONDIM, Sonia Maria Guedes. Aspectos norteadores da avaliação de desempenho: com a palavra a comunidade acadêmica. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas** - Vitória da Conquista, Ano III, n. 3, p. 39-50, 2005

REIS, Germano. **Avaliação 360 graus**. São Paulo: Atlas, 2000.

Resolução 192, de 9 de maio de 2014

Resolução 240/2016 do Conselho Nacional de Justiça

SILVA, Magda. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, Ana et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpressos, 2001.

UCHOA, Carlos Eduardo. et. al. Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão: A experiência da Escola de Administração Fazendária - ESAF/MF - Brasil. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4, 2011, Brasília. Anais.