PORTARIA NORMATIVA Nº 010/2023 - CAU/RJ, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2023.

Dispõe sobre o novo Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD para o novo PCCR de 2022, no âmbito do CAU/RJ.

Considerando o artigo 35 da Lei nº 12.378/2010, que confere ao Presidente do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio de Janeiro – CAU/RJ a atribuição de cuidar das questões administrativas do CAU;

Considerando a Deliberação Plenária nº 044/2022, de 01 de novembro de 2022, que instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações - PCCr, no âmbito do CAU/RJ;

Considerando a previsão de realização da avaliação anual de desempenho, destinada a medir o desempenho dos servidores públicos, no exercício das atividades do cargo efetivo, constante do item 05 do PCCR 2022;

RESOLVE:

Art. 1º. Dispor sobre o novo Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD para os servidores públicos que aderiram ao PCCR de 2022, no âmbito do CAU/RJ, nos termos do Anexo desta Portaria Normativa.

Art. 2º. Esta Portaria Normativa entrará em vigor na data da sua assinatura.

Pablo Benetti
Arquiteto e urbanista
Presidente do CAU/RJ

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Anexo Portaria Normativa 0XX/2023.

Rio de Janeiro, 27 de outubro de 2023.

SUMÁRIO

Sumário

INTRODUÇÃO 3
CONCEITOS PRELIMINARES 5
PREMISSAS: 6
1. AVALIAÇÃO 10
1.1.1 OBJETIVOS 10
1.1.2 CRITÉRIOS GERAIS 10
1.1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PDI 12
1.1.4 CRITÉRIOS BASE – AUTOAVALIAÇÃO, AVALIAÇÃO DE PARES E AVALIAÇÃO LÍDERES 12
1.1.5 CRITÉRIOS BASE – AVALIAÇÃO LÍDER-SUBORDINADO 12
2. MECÂNICA DA AVALIAÇÃO 16
3. DA APRESENTAÇÃO DE RECURSOS 18
4. MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO EMPREGADO EFETIVO 20
5. MODELO DE AVALIAÇÃO DOS PARES EMPREGADO EFETIVO 22
6. MODELO DE AVALIAÇÃO LÍDER-SUBORDINADO (formulário) 23
7. MODELO DE AVALIAÇÃO LÍDER-SUBORDINADO (matriz) 24
8. MODELO DE AVALIAÇÃO SUBORDINADO-LÍDER 25
9. MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CARGO COMISSIONADO 27
10. MODELO DE AVALIAÇÃO PARES CARGO COMISSIONADO 29
11. MODELO DE LÍDER GESTOR CARGO COMISSIONADO 31
12. CONSIDERAÇÕES FINAIS 33

INTRODUÇÃO

O sistema de avaliação de desempenho tem como objetivo instituir uma cultura de busca contínua pela excelência e aprimoramento funcional. A partir da premissa que o CAU/RJ é um organismo vivo onde o bom funcionamento do conjunto depende do bom funcionamento de todas as partes integrantes do mesmo.

As avaliações de desempenho são instrumentos formais pelo qual se efetua a apreciação sistemática da atuação de um determinado empregado, mediante ao trabalho executado, considerando seus conhecimentos, aptidões e outras habilidades necessárias à boa execução de suas atividades, acompanhando o trabalho quanto à consecução dos objetivos propostos ao empregado e dando-lhes o devido feedback. Além disso, busca-se aferir e estimular o bom relacionamento interpessoal e também a afinidade com os objetivos e institucionais do Conselho e a participação pró-ativa e ativa do empregado nestes objetivos.

Para tanto, as avaliações devem ser feitas observando e analisando o desempenho individual do empregado quanto suas realizações diárias, seu relacionamento interpessoal e sua participação institucional lembrando que como organismo vivo, o bom funcionamento do CAU/RJ depende do bom funcionamento e da integração de todas as partes. Contudo, ressalta-se que deve ser analisado o desempenho do empregado e não seus atributos pessoais.

Este novo Sistema de Avaliação de Desempenho busca uma visão compartilhada da responsabilidade entre líderes, pares e o próprio empregado na busca contínua pela excelência e aprimoramento funcional de toda a equipe. Todos precisarão exercitar suas habilidades de forma mais efetiva no que se refere ao relacionamento interpessoal e à identificação e apresentação na solução de problemas e deficiências.

Sendo assim, as avaliações devem ser encaradas por todos os participantes, avaliados e avaliadores, como um instrumento de construção coletiva onde elogios e críticas devem ser construtivas contribuindo para a evolução e desenvolvimento PROFISSIONAL. Devem ser identificadas e sinalizadas as necessidades de treinamentos e melhorias para a elaboração do Programa de Desenvolvimento Individual de cada empregado onde o CAU/RJ a partir de tais sinalizações buscará oferecer suporte teórico/comportamental para melhorar conhecimentos e habilidades, sanar deficiências no desempenho das

funções profissionais, despertando o reconhecimento sobre a importância da atualização contínua na busca de conhecimentos teóricos, práticos e comportamentais/relacionais.

Além disso, as avaliações também trarão como elemento secundário a identificação dos empregados aptos a Progressão Funcional de acordo com os critérios e parâmetros estabelecidos no PCCR vigente.

CONCEITOS PRELIMINARES

Os conceitos preliminares aos quais este sistema está vinculado são:

1. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**: Ferramenta utilizada para o **desenvolvimento dos membros de uma equipe de trabalho a partir da identificação da performance individual,permitindo a observação de gaps e suas correções.** Ainda conforme Lei 11.784/2008, Art.141, ...” É o monitoramento sistemático e contínuo da atuação do servidor ...”,promovido com foco na melhoria do serviço público.
2. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - AUTOAVALIAÇÃO**: Mecanismo que permite ao próprio avaliado observar-se nos aspectos relacionados e indicados como elementos-chave em uma das etapas da avaliação de desempenho.
3. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - AVALIAÇÃO POR PARES**: Mecanismo quepermite a participação de colegas de equipe e membros de áreas internas “clientes”, contribuindo de forma assertiva com o desenvolvimento dos pares e a harmonização do ambiente de trabalho.
4. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - AVALIAÇÃO LÍDER-SUBORDINADO**: Também conhecida como avaliação direta, ou ainda avaliação 90º Graus. É um formatomais tradicional e amplamente utilizado para o balizamento do desempenho, por envolver as partes ativas do ambiente de gestão (orientador e orientando).
5. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - AVALIAÇÃO SUBORDINADO-LÍDER:**Conceito de avaliação utilizado para os líderes onde os subordinados apresentam sua opinião sobre os aspectos indicados do desempenho dos líderes.

PREMISSAS:

O modelo de avaliação de desempenho proposto, tem, em seu processo a autoavaliação de desempenho, a avaliação de desempenho dos pares, a avaliação de desempenho líder-subordinado, a avaliação de desempenho subordinado-líder e a avaliação de desempenho dos gestores de líderes (gestor-líder).

1. Todos os formatos da avaliação de desempenho descritos aqui estão subordinados as normas e princípios aprovados pelo plano de cargos, carreiras e remunerações do CAU/RJ, sendo dependentes deste.

2. A avaliação dos empregados efetivos do CAU/RJ é dividida em: autoavaliação, avaliação de pares e avaliação do líder-subordinado.

3. A avaliação empregados ocupantes de Cargos Comissionados será realizada no modelo 360º, contendo: (a) autoavaliação; (b) avaliação de pares (líder-líder); (c) avaliação dos subordinados (subordinado-líder); (d) avaliação dos gestores de líderes (gestor-líder).

4. Com a implantação destes modelos o sistema de avaliação de desempenho do CAU/RJ para os empregados efetivos do Conselho será composto por: (a) Avaliação objetiva (líder-subordinado), respondendo por 80% da nota final; (b) Autoavaliação de desempenho, respondendo por 10% da nota final; (c) Avaliação por pares, respondendo por 10% da nota final.
    a. No caso dos cargos comissionados o peso das avaliações será: (a) autoavaliação = 10%; (b) avaliação de pares = 10%; (c) avaliação dos subordinados = 10%; (d) avaliaçãodos gestores de líderes – avaliação gestor-líder, = 70%.

5. O modelo de avaliação objetiva, aplicado aos empregados de cargo efetivo, contará com a nota de partida de 5,0, ocorrendo aumento ou redução da nota em função dos elementos avaliados.

6. Na avaliação dos pares, buscando evitar discrepâncias, haverá o descarte da maior e menor nota.

7. A Nota Final será constituída de acordo com os parâmetros pré-estabelecidos

no PCCR e estará compreendida de 0 (zero) a 10 (dez).

8. O modelo proposto para a avaliação dos pares e autoavaliação será mensurado a partir da adequação do "avaliado" a frases afirmativas propostas - agrupadas em conjuntos de critérios, onde o "avaliador" observará o seu grau de adequação – ou de seus pares àquela proposição.

9. A graduação das notas será apresentada em uma escala de 5 (cinco) níveis, contendo, entre eles, uma opção de grau "neutro".

10. A nota final da avaliação será computada em função da relação entre o total de pontos do formulário e o total de pontos alcançados.

11. O acompanhamento e supervisão geral do processo de avaliação será responsabilidade do Comitê de Gestão de Pessoas.
    a. A atuação do comitê se relaciona a efetividade de todos os desdobramentos relacionados ao modelo de avaliação de desempenho, tais como: (a) à garantia dos aspectos de desenvolvimento profissional; (b) aos aspectos educativos associados à avaliação; (c) ao desenvolvimento da maturidade do modelo de avaliação e sua respetiva aferição; (d) análise e consolidação das notas; (e) outros elementos relevantes associados ao modelo e ao processo de execução da avaliação. Além disto o comitê poderá atuar ainda como elemento incentivador do diálogo e do feedback.
        i. O Comitê não possui atribuição de "censor", vetando ou alterando notas. Por outro lado, deve observar se o processo foi desenvolvido por todos com responsabilidade, maturidade e fidelidade aos componentes da matriz em aferição estabelecendo processos de diálogo, educativo e de conscientização, quando tais distorções de derem. No limite, caso suas investidas não surtam efeito, deverá o Comitê levar a situação para os gestores da Autarquia, propondo alterações nas matrizes de avaliação que coibam na raiz os referidos desvios.
    b. Os membros deste comitê ao serem nomeados deverão assinar um

termo de confidencialidade.

c. Caberá ao Comitê receber as avaliações e gerar a nota final de acordo com os parâmetros estabelecidos no PCCR.

12. As avaliações serão realizadas com o atendimento do critério de sigilo quanto ao nome do avaliador.
    a. Todas as avaliações serão enviadas para o Comitê de Gestão de Pessoas que terá acesso aos dados em função do termo de confidencialidade assinado por seus membros.
    b. No caso das avaliações dos pares e subordinado-líder, será responsabilidade do comitê manter o sigilo e enviar para os avaliados as avaliações destes sem a identificação do nome do avaliador. Este sigilo também é aplicado aos próprios membros do Comitê, onde o próprio membro também não poderá ter acesso a identificação do seu avaliador, ficando a cargo dos outros membros tal sigilo.
    c. No caso das autoavaliações, o comitê deverá enviar para o superior imediato do avaliado cópia das mesmas com a identificação do nome do avaliador/avaliado. Os critérios para a escolha dos pares deverão considerar, entre outros aspectos, relação profissional entre avaliando e avaliado, sendo do mesmo setor ou não; estabelecer número máximo de avaliadores para cada servidor, equalizando o fato de haver setores com apenas 1 servidor e outros com mais de 10; etc.
13. A indicação dos pares, na condição de avaliadores, será coordenada pelo Comitê de Gestão de Pessoas do CAU/RJ, ou, na ausência deste por aquele que for delegado para esta atividade pela Gerência geral.
14. **A avaliação será realizada uma vez ao ano, em período específico, a ser definido pela Gerência Geral.**
    a. Na implementação deste sistema deverá ser realizado palestra para alinhar os objetivos desta atividade, aumentando o grau de assertividade dos participantes.
15. A primeira avaliação do primeiro ciclo será considerada como “avaliação piloto” e os critérios aplicados podem sofrer eventuais ajustes que permitam uma melhor calibração de sua efetividade e eficiência.

16. Os fatores abrangidos pela autoavaliação e pela avaliação de pares podem ser:
    a. (a) Conhecimento, métodos e técnicas; (b) trabalho em equipe; (c) Comprometimento; (d) cumprimentos de normas, procedimentos e conduta individual; (e) Produtividade do trabalho; (f) Iniciativa; (g) capacidade de autogestão e autodesenvolvimento; (h) Relacionamento interpessoal; (i) Flexibilidade e adaptabilidade; (j) Qualidade do trabalho desenvolvido.
17. **Objetivo da avaliação de desempenho: Análise de performance para promoção de melhorias e subsídios à política de gestão de pessoas – notadamente na área de capacitação e desenvolvimento.**
    a. Avaliar para ser avaliado: O empregado para ter suas notas computadas para o acesso à evolução por mérito deverá participar do sistema realizando todas as avaliações deste, ou seja, deverá apresentar ao comitê a sua autoavaliação, as avaliações de seus pares a que for designado e a avaliação de seu superior imediato (subordinado-líder). A recusa em apresentar uma das avaliações que compõe o sistema importará na exclusão do ciclo anual de avaliação.

1. AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho é a ferramenta fundamental que permite que sejam obtidos feedbacks e que seja traçado um plano de desenvolvimento focado na melhoria dos resultados obtidos pelos membros das equipes em cada ciclo. Sua relevância está em permitir a observação do mérito de um empregado a partir da análise de indicadores de resultado previamente definidos que sejam representativos das contribuições dele e da equipe à organização. De forma complementar o processo a nota final do processo de avaliação será usada para a concessão dos critérios de evolução por mérito adotados pelo CAU/RJ.

1.1.1 OBJETIVOS

São ***objetivos*** da avaliação de desempenho:

1. Representar as condições para plena demonstração e desenvolvimento das capacidades dos empregados no cargo e suas contribuições para a evolução da organização.
2. Ser um sistema de caráter pedagógico que oriente o desenvolvimento das competências e habilidade necessárias ao exercício do cargo.
3. Representar um sistema equitativo e participativo.
4. Estabelecer os padrões de excelência com base em modelo meritocrático e objetivo.

1.1.2 CRITÉRIOS GERAIS

Quanto aos ***critérios gerais*** aplicáveis, mencionam-se:

1. As avaliações de desempenho são aplicadas anualmente a todos os empregados da estrutura, inclusive supervisores, coordenadores e demais cargos de livre provimento.
2. O modelo de avaliação aplicado aos empregados efetivos (de carreira) e dos cargos de livre provimento será diferenciado em função das premissas e responsabilidades dos diferentes entre os dois níveis.
3. Tanto o calendário anual de execução da avaliação por mérito quanto o acompanhamento de seu resultado serão coordenados pelo comitê de gestão de pessoas do CAU/RJ.
4. Fica também a cargo do comitê de gestão de pessoas a avaliação dos critérios de participação, moderação e consciência aplicados pelos empregados durante a realização da avaliação.
5. O resultado médio do conjunto das avaliações anuais será utilizado como critério de acesso à evolução por mérito conforme definido no PCCR.
6. A nota final do período trianual estabelecido para a evolução por mérito deve respeitar os pesos e fórmulas indicados na mecânica da avaliação.
7. Para acesso à avaliação de desempenho de cada um dos anos do ciclo trianual o empregado deve cumprir 75% da jornada de trabalho daquele ano específico.
8. Neste critério devem ser observados os dizeres legais (Leis, normas e portarias) que identificam as situações de interrupção e de suspensão do contrato de trabalho, com seus respetivos impactos para a contagem de tempo.
9. Para participar como avaliador o empregado deve ter, pelo menos, um ano no exercício efetivo no CAU.
10. As avaliações de desempenho devem ser estabelecidas com base nas competências e habilidades necessárias a cada perfil de cargo existe na estrutura do CAU e de seu PCCR vigente.
11. O empregado para ter suas notas computadas para o acesso à evolução por mérito deverá participar do sistema realizando todas as avaliações deste, ou seja, deverá apresentar ao comitê a sua autoavaliação, as avaliações de seus pares e a avaliação de seu superior imediato (subordinado-líder). A recusa em apresentar uma das avaliações que compõe o sistema importará na exclusão

do ciclo anual de avaliação.

1.1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PDI

Os resultados obtidos em cada avaliação de desempenho anual devem ser analisados pelo comitê de gestão de pessoas de forma a subsidiar o PDI – Plano de desenvolvimento institucional, permitindo o planejamento das capacitações e treinamentos – técnicos e comportamentais – necessários a cada um dos membros da equipe.

1.1.4 CRITÉRIOS BASE – AUTOAVALIAÇÃO, AVALIAÇÃO DE PARES E AVALIAÇÃO LÍDERES

Os critérios base para o processo de autoavaliação de desempeno, para a avaliação dos pares e para a avaliação de líderes estão de acordo com as orientações indicadas pela SEGEP (Secretaria de gestão pública) sendo mencionados conforme abaixo:

1. Critérios recomendados como obrigatórios: (a) Conhecimento, métodos e técnicas; (b) trabalho em equipe; (c) Comprometimento; (d) cumprimentos de normas, procedimentos e conduta individual; (e) Produtividade do trabalho;
2. Critérios opcionais: (1) Iniciativa; (2) capacidade de autogestão e autodesenvolvimento; (3) Relacionamento interpessoal; (4) Flexibilidade e adaptabilidade; (5) Qualidade do trabalho desenvolvido

Na avaliação dos pares, buscanco evitar discrepâncias, haverá o descarte da maior e menor nota.

1.1.5 CRITÉRIOS BASE – AVALIAÇÃO LÍDER-SUBORDINADO

Os critérios base para o processo da avaliação líder-subordinado serão os quesitos produtividade, qualidade e dinamismo.

1. Deverão ser observadas as diretrizes gerais dispostas a seguir:
    a. **Produtividade:** quesito estritamente objetivo e diretamente relacionado à capacidade de produção de cada empregado dentro de

determinado período temporal. Cada equipe deverá dispor de indicadores de produção dentro da unidade a fim de aferir esta nota, como por exemplo: quantidade de análise feitas, quantidade de pendências, etc.

b. **Qualidade:** quesito relacionado à observância de normas e regulamentos vigentes e à busca contínua pela melhoria de procedimentos.

c. **Dinamismo:** quesito relacionado a aspectos de proatividade e disponibilidade para realizar tarefas que não façam necessariamente parte da rotina do empregado, mas que estejam dentro das atribuições do seu cargo. Também está relacionado a aspectos de convivência entre colegas, espírito de equipe, capacidade de trabalho em grupo e aderência e contribuição com os objetivos e metas do Conselho.

2. Cada quesito terá nota de partida igual a 5,0 (cinco virgula zero) que será acrescida ou reduzida conforme os fatores alavancadores e redutores e pontuações estabelecidas no formulário de avaliação. Todo acréscimo ou redução deverá ser justificado e registado também no formulário.
3. A ausência de justificativa por escrito implicará em nota igual a 5,0 (cinco vírgula zero). Nenhuma nota diferente desta poderá ser dada sem a devida justificativa por escrito.

4. A Nota Final será constituída de acordo com os parâmetros pré-estabelecidos no PCCR e estará compreendida de 0 (zero) a 10 (dez).

   a. A variação de nota nos quesitos poderá ocorrer a cada décimo. Ex.: 8 (oito); 8,1 (oito vírgula um); 8,2 (oito vírgula dois), etc.

   b. A Nota Final poderá ter apenas uma casa decimal, sendo necessária a aplicação do arredondamento nos casos em que esta tenha duas ou mais casas decimais. Nestes casos, valores terminados de 1 (um) a 4 (quatro) serão arredondados para baixo, enquanto valores terminados com 5 (cinco) a 9 (nove) serão arredondados para cima.

5. Caberá a cada avaliador (líder), durante o período de avaliação, preencher e alterar, caso entenda necessário, a matriz de avaliação do seu setor sendo

ouvida previamente a equipe sob sua responsabilidade, considerando as especificações de cada unidade e de cada cargo, definindo fatores alavancadores e redutores de notas.

a. Os fatores estabelecidos na matriz poderão ser alterados durante o período de avaliação, com ciência dos avaliados, revisando os critérios de concessão ou retirada de pontos, não podendo por tanto ter efeitos retroativos a data da mudança e ciência.

b. Fatores alavancadores de nota são as ações e/ou comportamentos que serão considerados para aumentar a nota em determinado quesito.

c. Fatores redutores de nota são as ações e/ou comportamentos que serão considerados para diminuir a nota em determinado quesito.

d. Caso a Nota Final ou nota de determinado quesito seja superior a 10 (dez), esta será mantida neste valor, não podendo os valores excedentes serem computados em avaliações anteriores ou subsequentes, nem transferidos para outros quesitos.

e. A conceção ou a retirada de pontos deverá ser feita mediante o registo e a justificativa de tal medida no formulário de avaliação, respeitado os critérios, pontuações e fatores da matriz.

6. Serão descontados da Nota Final no formulário de avaliação, os décimos relativos a ocorrências disciplinares:

a. No que diz respeito a **pontualidade e assiduidade**, fica definido o seguinte critério único e universal a ser considerado por todos os avaliadores: cada fração de hora ausente do trabalho não abonada representará o desconto de um décimo na nota final. Ex.: 1 min. a 1 hora não abonada: -0,1 na nota final; de 1 hora e 1 min. a 2 hora não abonada: -0,2 na nota final. Contudo, não haverá o desconto no caso de compensação pré-autorizada pelo superior imediato.

b. No que diz respeito a **ausência do posto de trabalho (pausas durante o expediente superior a 30 min.)**, sem autorização do superior

imediato ou justificativa por ele considerada pertinente, por período igual ou superior a meia hora. Neste caso, cada ocorrência computará o desconto de um décimo (-0,1) na nota final.

c. No que diz respeito a **quebra de sigilo** em assuntos confidenciais, caracterizará o desconto de um décimo (-0,1) na nota final.

d. No que diz respeito a **danificar, perder ou inutilizar equipamentos** de trabalho fornecido pelo CAU, caracterizará o desconto de um décimo em caso de dano ou cinco décimos em caso de perda ou inutilização. São exemplos de equipamentos de trabalho: computadores, celulares, mouse, teclado, itens de mobiliários, caixas box, persianas, etc.

e. No que diz respeito a **advertência verbal transitada em julgado** na esfera administrativa do CAU/RJ, isto é, quando não couber mais recurso, será descontado vinte décimos (dois pontos) na nota final.

f. No que diz respeito a **advertência por escrita transitada em julgado** na esfera administrativa do CAU/RJ, isto é, quando não couber mais recurso, será descontado trinta décimos (três pontos) na nota final.

g. No que diz respeito a **suspensão do serviço transitada em julgado** na esfera administrativa do CAU/RJ, isto é, quando não couber mais recurso, será descontado quarenta décimos (quatro pontos) na nota final.

h. As ocorrências são critérios universais que devem ser aplicadas de forma uniforme a todos os empregados do CAU/RJ, não podendo variar de setor para setor. Alterações e inclusões nestes critérios podem ser realizadas, exclusivamente, pela Gerência Geral, e deverão ser comunicadas a todos por e-mail, não podendo ter efeitos retroativos.

i. O desconto das ocorrências no formulário de avaliação não veda a abertura de processo administrativo disciplinar.

2. MECÂNICA DA AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho realizada pelo CAU/RJ será aplicada a partir da adoção da seguinte mecânica de funcionamento:

1. Avaliação realizada **anualmente**, aplicável a todos os empregados da estrutura operacional do CAU/RJ.
2. Todos os procedimentos, critérios e elementos aplicáveis no processo de avaliação devem estar em plena harmonia com as diretrizes propostas no plano de cargos, carreiras e salários do CAU/RJ, sendo inclusive a este submissa.
3. Os empregados devem participar do processo de avaliação, inclusive da etapa de avaliação dos pares e da avaliação subordinado-líder.
    a. Aquele empregado que, tendo assinado o plano de cargos, carreiras e salários e estando apto a participar dos processos relacionados a este mecanismo, se recusar a participar, será excluído do processo de avaliação dentro do ciclo avaliativo em que ocorreu a recusa.
        i. O comitê de gestão de pessoas do Cau/RJ será responsável pela avaliaçãodestes elementos e/ou por quaisquer outros desvios ocorridos no processo.
4. O modelo proposto para a avaliação dos pares e autoavaliação será mensurado a partir da adequação do “avaliado” a frases afirmativas propostas - agrupadas em conjuntos de critérios, onde o “avaliador” observará o seu grau de adequação – ou de seus pares àquela proposição.
5. A graduação das notas será apresentada em uma escala de 5 (cinco) níveis, contendo, entre eles, uma opção de grau “neutro”.
6. A nota final da avaliação será computada em função da relação entre o total de pontos do formulário e o total de pontos alcançados.
7. A indicação dos pares, na condição de avaliadores, será coordenada pelo comitê de gestão de pessoas do CAU/RJ, ou, na ausência deste por aquele que for delegado para esta atividade pela Gerência geral da unidade.
8. Para garantir os objetivos propostos para avaliação e o alcance de seus critérios gerais e específicos associados ao desenvolvimento de pessoas, fica desde já pactuado que a primeira avaliação do primeiro ciclo será considerada

como "avaliação piloto" e, por conta disto, sua formatação e outros elementos pertinentes podem sofrer alterações e ajustes objetivando uma melhor calibração para o alcance de um modelo de avaliação crítica mais definitivo.

9. Esta calibração está baseada nos princípios do PDCA, também conhecido como ciclo de gestão, conforme proposições de W.A. Shewart (1920), se fazendo presente em todos os ciclos avaliativos.
10. Os critérios de moderação e conscientização tanto os praticados pelos empregados como os decorrentes do processo avaliativo serão analisados pelo comitê de gestão de pessoas do CAU/RJ ao final de cada ciclo.
11. O Comitê poderá, após as avaliações e as etapas de escuta promover a proposição de ajustes necessários ao modelo.
12. O comitê de gestão de pessoas coordenará o quantitativo máximo de pessoas indicadas para a "avaliação do par".
    a. O quantitativo mínimo para a composição dos "pares" que executarão a atividade de avaliação é de 5 para cada pessoa avaliada. Deverá o Comitê estabelecer o quantitativo de pares semelhantes para cada avaliado.
    b. Caberá ao Comitê a delimitação em casa setor dos pares.
    c. Buscando evitar discrepâncias, na avaliação de pares, haverá o descarte da maior e menor nota.
13. São considerados pares:
    a. Membros da área onde o profissional avaliado está alocado.
    b. Membros das áreas clientes – aquelas que recebem o produto da atividade de trabalho do profissional avaliado.
    c. Membros de grupos de trabalho multidisciplinares, dos quais o profissional avaliado faça parte.
14. No caso da avaliação subordinado-líder, onde o cargo comissionado não tenha subordinado, caberá ao comitê estabelecer ao menos 5 pessoas de áreas clientes ou grupos de trabalho do qual o avaliado faça parte para realizar esta avaliação.

3. DA APRESENTAÇÃO DE RECURSOS

A cada ciclo anual de avaliações, poderá o avaliado apresentar recurso apenas contra a nota apresentada na avaliação líder-subordinado (Item 6 e 7), onde os critérios de avaliação são objetivos e pré-definidos. O recurso deverá ser elaborado ao Comitê de Gestão de Pessoas que deverá analisar e elaborar relatório/parecer para a Gerência Geral que avaliará e julgará em primeira instância o recurso. Caso o avaliado não concorde, poderá apresentar recurso da decisão da Gerência Geral à Presidência que será a segunda e última instância administrativa. Não caberá recurso contra as avaliações subjetivas (avaliação dos pares, subordinado-líder, autoavaliação e Líder gestor cargo comissionado). Em casos de discrepâncias flagrantes, caberá ao Comitê Gestor de Pessoas propor melhorias no sistema de avaliação, de modo a sanar tais discrepâncias.

1. Os recursos deverão ser apresentados por escrito em um prazo de até 10 dias corridos contados a partir do primeiro dia subsequente ao recebimento das avaliações.
2. Os recursos deverão ser encaminhados por e-mail para o Comitê de Gestão de Pessoas.
    a. O Comitê deverá abrir protocolo próprio para tramitar o recurso, ouvir o avaliador e solicitar manifestação por escrito do avaliador quanto ao recurso, este terá até 10 dias corridos para enviar a manifestação para o Comitê.
    b. O comitê terá até 30 dias corridos contados a partir do primeiro dia subsequente ao recebimento do e-mail para elaborar o relatório/parecer e tramitar o protocolo para a Gerência Geral avaliar e julgar.
        i. O parecer do Comitê não tem efeito vinculativo, podendo as instâncias recursais acatarem ou emitirem decisão divergentes do mesmo.
    c. As instâncias recursais deverão proferir sua decisão em até 30 dias contados a partir do primeiro dia subsequente ao recebimento do protocolo.
        i. No caso de recurso a segunda instância, caberá ao Comitê apenas o trâmite do protocolo para a Presidência, não tendo

este que elaborar novo relatório/parecer. O Comitê terá até 05 dias corridos contados a partir do primeiro dia subsequente da interpolação de recurso a segunda instância para tramitar a mesma para a Presidência.

d. Caso incida prazo de manifestação por escrito sobre empregado avaliado, avaliador, Comitê ou instância recursal em período de férias ou justificadamente ausente, a contagem do prazo ficará suspensa até seu retorno. Fica estabelecido o limite máximo de 40 (quarenta) dias para a suspensão de prazo.

4. MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO EMPREGADO EFETIVO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					
CRITÉRIO: PRODUTIVIDADE	NOME DO AVALIADO:				
	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
A PRODUTIVIDADE DOS TRABALHOS QUE REALIZO É ACIMA DA MÉDIA			x		
CUMPRO COM AS METAS PROPOSTAS PARA MINHA FUNÇÃO			x		
CUMPRO OS PRAZOS DE MINHAS TAREFAS E ATIVIDADES			x		
PROCURO FORMAS (INOVAÇÕES, CONHECIMENTOS) MAIS EFICIENTES DE TRABALHO PARA MELHORAR AS MINHAS ENTREGAS.			x		
CRITÉRIO: QUALIDADE DO TRABALHO					
CONSIDERO OS FEEDBACKS RECEBIDOS PELO TRABALHO REALIZADO SÃO POSITIVOS			x		
LEVO EM CONSIDERAÇÃO OS FEEDBACKS RECEBIDOS PARA MELHORAR O MEU TRABALHO					
OS PADRÕES DE QUALIDADE DE MEU TRABALHO SÃO ADEQUADOS AOS EXIGIDOS PELA AUTARQUIA (SERVIÇO PÚBLICO DE QUALIDADE)			x		
BUSCO FORMAS DE MELHORAR MINHAS ENTREGAS SEM PREJUDICAR A QUALIDADE			x		
CRITÉRIO: HABILIDADES E COMPETÊNCIAS					
TENHO APRIMORADO MINHAS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO DE MEU TRABALHO			x		
BUSCO ME ATUALIZAR PARA O MELHOR DESEMPENHO DE MINHAS ATIVIDADES			x		
ME MANTENHO MOTIVADO E ENGAJADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE MINHAS ATIVIDADES			x		
CONSIGO RECEBER FEEDBACKS NEGATIVOS SEM PREJUDICAR MEUS RELACIONAMENTOS OU MEU TRABALHO			x		
CRITÉRIO: ORGANIZAÇÃO & PLANEJAMENTO					
GERENCIO MEU TEMPO E CUMPRO AS ATIVIDADES NO PRAZO ACORDADO			x		
BUSCO OTIMIZAR OS RECURSOS PARA CONCLUIR AS TAREFAS DE FORMA EFETIVA			x		
NOS CASOS EM QUE OCORREM MUDANÇAS DE PRIORIDADE POR QUESTÕES ESTRATÉGICAS OU OPERACIONAIS, SEMPRE ME REORGANIZO PARA RESPONDER AS NOVAS DIRETRIZES, METAS, FLUXOS DE PROCESSO E SISTEMAS OPERACIONAIS			x		
APRESENTO SUGESTÕES PARA MELHORAR A ORGANIZAÇÃO E O PLANEJAMENTO DE MINHAS ATIVIDADES E/OU SETOR.			x		
ME GUIO POR INFORMAÇÕES PRECISAS E PELO ALCANCE DOS RESULTADOS PROPOSTOS			x		
CRITÉRIO: MOTIVAÇÃO/ENGAJAMENTO					

MINHAS AÇÕES E MEUS COMPORTAMENTOS NO DESEMPENHO DE MEU TRABALHO SE ADEQUAM A CULTURA DA AUTARQUIA E SEUS OBJETIVOS			x		
DEMONSTRO INICIATIVA, PROATIVIDADE, ME COMPROMETENDO COM AS AÇÕES ESTRATÉGICAS DA INSTITUIÇÃO.			x		
MINHAS AÇÕES TEM AJUDADO A AUMENTAR A EFICIÊNCIA A EFICÁCIA E A CUMPRIR OS OBJETIVOS DA AUTARQUIA			x		
PARTICIPO ATIVAMENTE E CONTRIBUO O PARA O SUCESSO DAS EQUIPES INTERSETORIAIS DE TRABALHO			x		
CRITÉRIO: TRABALHO EM EQUIPE					
COLABORO COM OS COLEGAS DE EQUIPES E GTs			x		
MINHAS AÇÕES CONTRIBUEM PARA O CUMPRIMENTO DOS PRAZOS E PARA O ALCANCE DAS METAS DAS EQUIPES			x		
RECORRO A AJUDA DOS COLEGAS QUANDO NECESSITO			x		
COLABORO COM EQUIPES E COLEGAS DE OUTROS SETORES			x		
CONSIGO GERENCIAR CONFLITOS E MANTER O FOCO NO TRABALHO EM EQUIPE			x		
CRITÉRIO: COMUNICAÇÃO					
BUSCO DIALOGAR E MANTER A INTERLOCUÇÃO COM COLEGAS E COORDENADORES			x		
ENTREGO INFORMAÇÕES PRECISAS E CLARAS			x		
ME MANTENHO SEMPRE ABERTO A OUVIR AS NECESSIDADES DOS OUTROS			x		
ME COMUNICO DE MANEIRA RESPEITOSA COM OS MEMBROS DA INSTITUIÇÃO			x		
TOTAL	-	-	90,00	-	-
MÉDIA					3,00

SUA OPINIÃO/OBSERVAÇÕES/ESPAÇO

Nr. De Questões lançadas	30
Pontuação máxima por pergunta	5
Pontuação máxima do questionário	150
Pontuação total alcançada	90,00
Nota	**60,00%**

5. MODELO DE AVALIAÇÃO DOS PARES EMPREGADO EFETIVO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PONTO DE VISTA DOS PARES					
CRITÉRIO: HABILIDADES TÉCNICAS	NOME DO PAR AVALIADO:				
	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
As habilidades técnicas do par são adequadas ao cargo exercido			x		
As habilidades e conhecimentos do par são utilizadas para resolver problemas complexos			x		
O par tem buscado desenvolver suas habilidades e conhecimentos para melhorar o desempenho e a qualidade de suas entregas no trabalho			x		
O par aplica novos conhecimentos no desenvolvimento de suas atividades			x		
CRITÉRIO: PRODUTIVIDADE					
O par cumpre e/ou contribui para o cumprimento dos prazos estabelecidos			x		
O par apresenta produtividade acima da média em suas entregas			x		
CRITÉRIO: HABILIDADES INTERPESSOAIS					
Colaboração é um dos pontos fortes do par			x		
O par apresenta qualidades de escuta ativa			x		
O par tem a capacidade de lidar com conflitos e trabalhar em equipe			x		
O par se mantém motivado e engajado com os objetivos da autarquia			x		
CRITÉRIO: LIDERANÇA					
O par consegue inspirar os colegas			x		
O par consegue coordenar e orientar mesmo quando não é o líder formal			x		
O par consegue tomar decisões difíceis e resolver problemas complexos			x		
As ações do par contribuem para o cumprimento do planejamento da equipe			x		
CRITÉRIO: ORGANIZAÇÃO & PLANEJAMENTO					
O par consegue gerenciar seu tempo e priorizar tarefas, cumprindo prazos			x		
O par otimiza recursos para concluir as tarefas de forma efetiva			x		
O par se adapta às mudanças de prioridade e se reorganiza para o alcance dos novos objetivos e metas			x		
O par guia suas decisões por informações precisas e por resultados			x		
CRITÉRIO: TRABALHO EM EQUIPE					
O par, e suas ações, contribuem para o alcance dos resultados do trabalho em equipe			x		
As ações desenvolvidas pelo par são focadas na colaboração e no apoio as decisões de grupo			x		
CRITÉRIO: CONTRIBUIÇÕES INSTITUCIONAIS					
O par se adequa à cultura da autarquia e a seus objetivos			x		
O par participa ativamente e contribui para o sucesso da equipe de trabalho			x		
O par demonstra iniciativa e proatividade			x		
O par apresenta sugestões para melhorar a organização e o planejamento de minhas atividades e / ou do setor			x		
As ações desenvolvidas pelo par tem ajudado no aumento da eficiência da autarquia			x		
TOTAL	-	-	75,00	-	-
MÉDIA					3,00

SUA OPINIÃO/OBSERVAÇÕES:

Nr. De Questões lançadas	25
Pontuação máxima por pergunta	5
Pontuação máxima do questionário	125
Pontuação total alcançada	75,00
Nota	**60,00%**

6. MODELO DE AVALIAÇÃO LÍDER-SUBORDINADO (formulário)

CAU/RJ SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio de Janeiro

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Servidor avaliado:	Avaliador:

PRODUTIVIDADE

Nota de partida: 7

FATOR ALAVANCADOR DE NOTA	DATA DE REGISTRO	VALOR	FATOR REDUTOR DE NOTA	DATA DE REGISTRO	VALOR
	Total:	0		Total:	0

Nota quesito 'PRODUTIVIDADE' 7

QUALIDADE

Nota de partida: 7

FATOR ALAVANCADOR DE NOTA	DATA DE REGISTRO	VALOR	FATOR REDUTOR DE NOTA	DATA DE REGISTRO	VALOR
	Total:	0		Total:	0

Nota quesito 'QUALIDADE' 7

DINAMISNO

Nota de partida: 7

FATOR ALAVANCADOR DE NOTA	DATA DE REGISTRO	VALOR	FATOR REDUTOR DE NOTA	DATA DE REGISTRO	VALOR
	Total:	0		Total:	0

Nota quesito 'DINAMISMO' 7

NOTA FINAL: 7,0

OCORRÊNCIAS	DATA DE REGISTRO	VALOR
	Total:	0

___/___/___

servidor avaliado

avaliador

7. MODELO DE AVALIAÇÃO LÍDER-SUBORDINADO (matriz)

ANEXO I - MATRIZ DE AVALIAÇÃO

PRODUTIVIDADE				QUALIDADE				DINAMISMO				OCORRÊNCIAS
FATOR ALAVANCADOR DE NOTA	VALOR	FATOR REDUTOR DE NOTA	VALOR	FATOR ALAVANCADOR DE NOTA	VALOR	FATOR REDUTOR DE NOTA	VALOR	FATOR ALAVANCADOR DE NOTA	VALOR	FATOR REDUTOR DE NOTA	VALOR	

8. MODELO DE AVALIAÇÃO SUBORDINADO-LÍDER

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: AVALIAÇÃO SUBORDINADO-LÍDER					
CRITÉRIO: TOMADA DE DECISÃO	NOME DO LÍDER AVALIADO:				
	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
O SUPERIOR IMEDIATO AVALIA RISCOS E BENEFÍCIOS PROPONDO DESAFIOS PARA AS EQUIPES DE TRABALHO			x		
O SUPERIOR IMEDIATO BASEIA SUAS DECISÕES EM DADOS E INFORMAÇÕES			x		
O SUPERIOR IMEDIATO ZELA PELO CUMPRIMENTO DE PRAZOS DE SUASTAREFAS E DA EQUIPE			x		
O SUPERIOR IMEDIATO PROCURA FORMAS (INOVAÇÕES, CONHECIMENTOS) MAIS EFICIENTES DE TRABALHO PARA MELHORAR AS ENTREGAS DA ÁREA E DA AUTARQUIA.			x		
CRITÉRIO: QUALIDADE DO TRABALHO					
O SUPERIOR IMEDIATO ATUA PROATIVAMENTE NA BUSCA DO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS QUE COMPÕEM A EQUIPE DE TRABALHO.			x		
O SUPERIOR IMEDIATO FAZ PROPOSIÇÕES QUE LEVAM A MELHORIA DOS RESULTADOS DAS EQUIPES DE TRABALHO					
O SUPERIOR IMEDIATO ASSUME RESPONSABILIDADES QUANTO AS ENTREGAS DA EQUIPE			x		
CRITÉRIO:LIDERANÇA					
O SUPERIOR IMEDIATO ESTIMULA AS PESSOAS A EXECUTAR SUAS ATIVIDADES E PROCURA DAR-LHES OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			x		
O SUPERIOR IMEDIATO ESTIMULA O PENSAMENTO CRÍTICO, A AUTONOMIA E A PROATIVIDADE EM SUAS EQUIPES			x		
O SUPERIOR IMEDIATO COORDENA E ACOMPANHA AS ATIVIDADES DOS GRUPOS DE TRABALHO			x		
CRITÉRIO: ORGANIZAÇÃO & PLANEJAMENTO					
O SUPERIOR IMEDIATO GERENCIA O TEMPO E ACOMPANHA O CUMPRIMENTO DAS ATIVIDADES			x		
O SUPERIOR IMEDIATO BUSCA OTIMIZAR OS RECURSOS PARA CONCLUIR AS TAREFAS DE FORMA EFETIVA			x		
NOS CASOS EM QUE OCORREM MUDANÇAS DE PRIORIDADE POR QUESTÕES ESTRATÉGICAS OU OPERACIONAIS,O SUPERIOR IMEDIATO PROMOVE OS AJUSTES PARA RESPONDER AS NOVAS DIRETRIZES, METAS, FLUXOS DE PROCESSO E SISTEMAS OPERACIONAIS REDIRECIONANDO AS EQUIPES DE TRABALHO.			x		
O SUPERIOR IMEDIATO FAZ A LEITURA DE CENÁRIOS E PLANEJA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES IDENTIFICANDO OBJETIVOS E METAS PARA AS EQUIPES.			x		
O SUPERIOR IMEDIATO SE GUIA POR INFORMAÇÕES PRECISAS E PELO ALCANCE DOS RESULTADOS PROPOSTOS			x		
CRITÉRIO CONTRIBUIÇÕES INSTITUCIONAIS					
O SUPERIOR IMEDIATO PODE SER CONSIDERADO ALINHADO PROFISSIONALMENTE COM A AUTARQUIA E SUAS AÇÕES E DECISÕES REFLETEM ESTE ESTADO			x		
O SUPERIOR IMEDIATO DEMONSTRA INICIATIVA, PROATIVIDADE SE COMPROMETENDO COM OS RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS.			x		

AS AÇÕES O SUPERIOR IMEDIATO TEM AJUDADO A AUMENTAR A EFICIÊNCIA A EFICÁCIA E A CUMPRIR OS OBJETIVOS DA AUTARQUIA			x		
O SUPERIOR IMEDIATO ENTENDE O OBJETIVO E FUNCIONAMENTO DA AUTARQUIA, E CONTRIBUI PARA A GERAÇÃO DE VALOR -E PARA O ALCANCE DE SEUS OBJETIVOS			x		
CRITÉRIO: TRABALHO EM EQUIPE					
O SUPERIOR IMEDIATO ACOMAPNHA SEUS TIMES DE TRABALHO E PROCURA DAR APOIO E ORIENTAÇÃO SEMPRE QUE NECESSÁRIO.			x		
O SUPERIOR IMEDIATO ESTIMULA OS MEMBROS DA EQUIPE A BUSCAREM O SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.			x		
O SUPERIOR IMEDIATO BUSCA MANTER MINHA EQUIPE ESTIMULADA, PROATIVA E FOCADA NO ALCANCE DE RESULTADOS			x		
O SUPERIOR IMEDIATO MANTÉM O EQUILÍBRIO EMOCIONAL, A CORTESIA E A TRANSPARÊNCIA COM SUAS EQUIPES.			x		
O SUPERIOR IMEDIATO BUSCA DIALOGAR E MANTER A INTERLOCUÇÃO COM OS MEMBROS DA AUTARQUIA E CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS DE MINHA ÁREA			x		
CRITÉRIO: FOCO NO RESULTADO					
O SUPERIOR IMEDIATO É REALISTA E ANALISA AS SITUAÇÕES DE MANEIRA CRITERIOSA			x		
O SUPERIOR IMEDIATO MANTÉM O FOCO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E NO ALCANCE DOS RESULTADOS			x		
O SUPERIOR IMEDIATO BUSCA CONTINUAMENTE PROJETAR UMA VISÃO DE FUTURO PARA SUAS ATIVIDADES, DO MEU SETOR E DA AUTARQUIA			x		
TOTAL	-	-	81,00	-	-
MÉDIA					3,00

SUA OPINIÃO/OBSERVAÇÕES/ESPAÇO

Nr. De Questões lançadas	27
Pontuação máxima por pergunta	5
Pontuação máxima do questionário	135
Pontuação total alcançada	81,00
Nota	**60,00%**

9. MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CARGO COMISSIONADO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					
CRITÉRIO: TOMADA DE DECISÃO	NOME DO AVALIADO:				
	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
AVALIO RISCOS E BENEFÍCIOS PROPONDO DESAFIOS PARA MIM E PARA AS EQUIPES DE TRABALHO			x		
BASEIO MINHAS DECISÕES EM DADOS E INFORMAÇÕES			x		
ZELO PELO CUMPRIMENTO DE PRAZOS DE MINHAS TAREFAS E DE MINHA EQUIPE			x		
PROCURO FORMAS (INOVAÇÕES, CONHECIMENTOS) MAIS EFICIENTES DE TRABALHO PARA MELHORAR AS ENTREGAS DE MINHA ÁREA E DA AUTARQUIA.			x		
CRITÉRIO: QUALIDADE DO TRABALHO					
ATUO PROATIVAMENTE NA BUSCA DE MEU DESENVOLVIMENTO E DAS PESSOAS QUE COMPÕEM MINHA EQUIPE DE TRABALHO.			x		
FAÇO PROPOSIÇÕES QUE LEVAM A MELHORIA DOS RESULTADOS DAS EQUIPES DE TRABALHO					
ASSUMO RESPONSABILIDADES QUANTO AS ENTREGAS DE MINHA EQUIPE			x		
CRITÉRIO:LIDERANÇA					
ESTIMULO AS PESSOAS A EXECUTAR SUAS ATIVIDADES E PROCURO DAR-LHES OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			x		
ESTIMULO O PENSAMENTO CRÍTICO, A AUTONOMIA E A PROATIVIDADE EM MINHAS EQUIPES			x		
COORDENO E ACOMPANHO AS ATIVIDADES DE MEUS GRUPOS DE TRABALHO			x		
CRITÉRIO: ORGANIZAÇÃO & PLANEJAMENTO					
GERENCIO MEU TEMPO E ACOMPANHO O CUMPRIMENTO DE MINHAS ATIVIDADES E DE MINHA EQUIPE			x		
BUSCO OTIMIZAR OS RECURSOS PARA CONCLUIR AS TAREFAS DE FORMA EFETIVA			x		
NOS CASOS EM QUE OCORREM MUDANÇAS DE PRIORIDADE POR QUESTÕES ESTRATÉGICAS OU OPERACIONAIS, SEMPRE ME REORGANIZO PARA RESPONDER AS NOVAS DIRETRIZES, METAS, FLUXOS DE PROCESSO E SISTEMAS OPERACIONAIS REDIRECIONANDO AS EQUIPES DE TRABALHO.			x		
FAÇO A LEITURA DE CENÁRIOS E PLANEJO O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES IDENTIFICANDO OBJETIVOS E METAS PARA AS EQUIPES.			x		
ME GUIO POR INFORMAÇÕES PRECISAS E PELO ALCANCE DOS RESULTADOS PROPOSTOS			x		
CRITÉRIO CONTRIBUIÇÕES INSTITUCIONAIS					
ME CONSIDERO ALINHADO PROFISSIONAL COM A AUTARQUIA E MINHAS AÇÕES E DECISÕES REFLETEM ESTE ESTADO			x		
DEMONSTRO INICIATIVA, PROATIVIDADE, NO DESENHO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS, ME COMPROMETENDO COM OS RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS.			x		

MINHAS AÇÕES TEM AJUDADO A AUMENTAR A EFICIÊNCIA A EFICÁCIA E A CUMPRIR OS OBJETIVOS DA AUTARQUIA			x		
ENTENDO O OBJETIVO E FUNCIONAMENTO DA AUTARQUIA, E CONTRIBUO PARA A GERAÇÃO DE VALOR - COM AÇÕES EM MINHA ÁREA - PARA O ALCANCE DE SEUS OBJETIVOS			x		
CRITÉRIO: TRABALHO EM EQUIPE					
ACOMPANHO MEUS TIMES DE TRABALHO E PROCURO DAR APOIO E ORIENTAÇÃO SEMPRE QUE NECESSÁRIO.			x		
ESTIMULO OS MEMBROS DE MINHA EQUIPE A BUSCAREM O SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.			x		
BUSCO MANTER MINHA EQUIPE ESTIMULADA, PROATIVA E FOCADA NO ALCANCE DE RESULTADOS			x		
MANTENHO O EQUILÍBRIO EMOCIONAL, A CORTESIA E A TRANSPARÊNCIA COM MINHAS EQUIPES.			x		
BUSCO DIALOGAR E MANTER A INTERLOCUÇÃO COM OS MEMBROS DA AUTARQUIA E CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS DE MINHA ÁREA			x		
CRITÉRIO: FOCO NO RESULTADO					
SOU REALISTA E ANALISO AS SITUAÇÕES DE MANEIRA CRITERIOSA			x		
MANTENHO O FOCO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E NO ALCANCE DOS RESULTADOS			x		
BUSCO CONTINUAMENTE PROJETAR UMA VISÃO DE FUTURO PARA MINHAS ATIVIDADES, DO MEU SETOR E DA AUTARQUIA			x		
TOTAL	-	-	81,00	-	-
MÉDIA					3,00

SUA OPINIÃO/OBSERVAÇÕES/ESPAÇO

Nr. De Questões lançadas	27
Pontuação máxima por pergunta	5
Pontuação máxima do questionário	135
Pontuação total alcançada	81,00
Nota	**60,00%**

10. MODELO DE AVALIAÇÃO PARES CARGO COMISSIONADO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: AVALIAÇÃO DOS PARES					
TOMADA DE DECISÃO	NOME DO PAR AVALIADO:				
	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
O PAR AVALIA RISCOS E BENEFÍCIOS PROPONDO DESAFIOS PARA AS EQUIPES DE TRABALHO			x		
O PAR BASEIA SUAS DECISÕES EM DADOS E INFORMAÇÕES			x		
O PAR ZELA PELO CUMPRIMENTO DE PRAZOS DE SUASTAREFAS E DA EQUIPE			x		
O PAR PROCURA FORMAS (INOVAÇÕES, CONHECIMENTOS) MAIS EFICIENTES DE TRABALHO PARA MELHORAR AS ENTREGAS DA ÁREA E DA AUTARQUIA.			x		
CRITÉRIO: QUALIDADE DO TRABALHO					
O PAR ATUA PROATIVAMENTE NA BUSCA DO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS QUE COMPÕEM A EQUIPE DE TRABALHO.			x		
O PAR FAZ PROPOSIÇÕES QUE LEVAM A MELHORIA DOS RESULTADOS DAS EQUIPES DE TRABALHO					
O PAR ASSUME RESPONSABILIDADES QUANTO AS ENTREGAS DA EQUIPE			x		
CRITÉRIO:LIDERANÇA					
O PAR ESTIMULA AS PESSOAS A EXECUTAR SUAS ATIVIDADES E PROCURA DAR-LHES OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			x		
O PAR ESTIMULA O PENSAMENTO CRÍTICO, A AUTONOMIA E A PROATIVIDADE EM SUAS EQUIPES			x		
O PAR COORDENA E ACOMPANHA AS ATIVIDADES DOS GRUPOS DE TRABALHO			x		
CRITÉRIO: ORGANIZAÇÃO & PLANEJAMENTO					
O PAR GERENCIA O TEMPO E ACOMPANHA O CUMPRIMENTO DAS ATIVIDADES			x		
O PAR BUSCA OTIMIZAR OS RECURSOS PARA CONCLUIR AS TAREFAS DE FORMA EFETIVA			x		
NOS CASOS EM QUE OCORREM MUDANÇAS DE PRIORIDADE POR QUESTÕES ESTRATÉGICAS OU OPERACIONAIS,O PAR PROMOVE OS AJUSTES PARA RESPONDER AS NOVAS DIRETRIZES, METAS, FLUXOS DE PROCESSO E SISTEMAS OPERACIONAIS REDIRECIONANDO AS EQUIPES DE TRABALHO.			x		
O PAR FAZ A LEITURA DE CENÁRIOS E PLANEJA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES IDENTIFICANDO OBJETIVOS E METAS PARA AS EQUIPES.			x		
O PAR SE GUIA POR INFORMAÇÕES PRECISAS E PELO ALCANCE DOS RESULTADOS PROPOSTOS			x		
CRITÉRIO CONTRIBUIÇÕES INSTITUCIONAIS					
O PAR PODE SER CONSIDERADO ALINHADO PROFISSIONALMENTE COM A AUTARQUIA E SUAS AÇÕES E DECISÕES REFLETEM ESTE ESTADO			x		
O PAR DEMONSTRA INICIATIVA, PROATIVIDADE, NO DESENHO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS, SE COMPROMETENDO COM OS RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS.			x		

AS AÇÕES O PAR TEM AJUDADO A AUMENTAR A EFICIÊNCIA A EFICÁCIA E A CUMPRIR OS OBJETIVOS DA AUTARQUIA			x		
O PAR ENTENDE O OBJETIVO E FUNCIONAMENTO DA AUTARQUIA, E CONTRIBUI PARA A GERAÇÃO DE VALOR -E PARA O ALCANCE DE SEUS OBJETIVOS			x		
CRITÉRIO: TRABALHO EM EQUIPE					
O PAR ACOMAPNHA SEUS TIMES DE TRABALHO E PROCURA DAR APOIO E ORIENTAÇÃO SEMPRE QUE NECESSÁRIO.			x		
O PAR ESTIMULA OS MEMBROS DA EQUIPE A BUSCAREM O SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.			x		
O PAR BUSCA MANTER MINHA EQUIPE ESTIMULADA, PROATIVA E FOCADA NO ALCANCE DE RESULTADOS			x		
O PAR MANTÉM O EQUILÍBRIO EMOCIONAL, A CORTESIA E A TRANSPARÊNCIA COM SUAS EQUIPES.			x		
O PAR BUSCA DIALOGAR E MANTER A INTERLOCUÇÃO COM OS MEMBROS DA AUTARQUIA E CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS DE MINHA ÁREA			x		
CRITÉRIO: FOCO NO RESULTADO					
O PAR É REALISTA E ANALISA AS SITUAÇÕES DE MANEIRA CRITERIOSA			x		
O PAR MANTÉM O FOCO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E NO ALCANCE DOS RESULTADOS			x		
O PAR BUSCA CONTINUAMENTE PROJETAR UMA VISÃO DE FUTURO PARA SUASATIVIDADES, DO MEU SETOR E DA AUTARQUIA			x		
TOTAL	-	-	81,00	-	-
MÉDIA					3,00

SUA OPINIÃO/OBSERVAÇÕES/ESPAÇO

Nr. De Questões lançadas	27
Pontuação máxima por pergunta	5
Pontuação máxima do questionário	135
Pontuação total alcançada	81,00
Nota	**60,00%**

11. MODELO DE LÍDER GESTOR CARGO COMISSIONADO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: AVALIAÇÃO SUPERIOR-LÍDER					
CRITÉRIO: TOMADA DE DECISÃO	NOME DO AVALIADO:				
	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
O LÍDER AVALIADO AVALIA RISCOS E BENEFÍCIOS PROPONDO DESAFIOS PARA AS EQUIPES DE TRABALHO			x		
O LÍDER AVALIADO BASEIA SUAS DECISÕES EM DADOS E INFORMAÇÕES			x		
O LÍDER AVALIADO ZELA PELO CUMPRIMENTO DE PRAZOS DE SUASTAREFAS E DA EQUIPE			x		
O LÍDER AVALIADO PROCURA FORMAS (INOVAÇÕES, CONHECIMENTOS) MAIS EFICIENTES DE TRABALHO LÍDER AVALIADOA MELHORAR AS ENTREGAS DA ÁREA E DA AUTARQUIA.			x		
CRITÉRIO: QUALIDADE DO TRABALHO					
O LÍDER AVALIADO ATUA PROATIVAMENTE NA BUSCA DO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS QUE COMPÕEM A EQUIPE DE TRABALHO.			x		
O LÍDER AVALIADO FAZ PROPOSIÇÕES QUE LEVAM A MELHORIA DOS RESULTADOS DAS EQUIPES DE TRABALHO					
O LÍDER AVALIADO ASSUME RESPONSABILIDADES QUANTO AS ENTREGAS DA EQUIPE			x		
CRITÉRIO: LIDERANÇA					
O LÍDER AVALIADO ESTIMULA AS PESSOAS A EXECUTAR SUAS ATIVIDADES E PROCURA DAR-LHES OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			x		
O LÍDER AVALIADO ESTIMULA O PENSAMENTO CRÍTICO, A AUTONOMIA E A PROATIVIDADE EM SUAS EQUIPES			x		
O LÍDER AVALIADO COORDENA E ACOMPANHA AS ATIVIDADES DOS GRUPOS DE TRABALHO			x		
CRITÉRIO: ORGANIZAÇÃO & PLANEJAMENTO					
O LÍDER AVALIADO GERENCIA O TEMPO E ACOMPANHA O CUMPRIMENTO DAS ATIVIDADES			x		
O LÍDER AVALIADO BUSCA OTIMIZAR OS RECURSOS PARA CONCLUIR AS TAREFAS DE FORMA EFETIVA			x		
NOS CASOS EM QUE OCORREM MUDANÇAS DE PRIORIDADE POR QUESTÕES ESTRATÉGICAS OU OPERACIONAIS,O LÍDER AVALIADO PROMOVE OS AJUSTES PARA RESPONDER AS NOVAS DIRETRIZES, METAS, FLUXOS DE PROCESSO E SISTEMAS OPERACIONAIS REDIRECIONANDO AS EQUIPES DE TRABALHO.			x		
O LÍDER AVALIADO FAZ A LEITURA DE CENÁRIOS E PLANEJA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES IDENTIFICANDO OBJETIVOS E METAS PARA AS EQUIPES.			x		
O LÍDER AVALIADO SE GUIA POR INFORMAÇÕES PRECISAS E PELO ALCANCE DOS RESULTADOS PROPOSTOS			x		
CRITÉRIO: CONTRIBUIÇÕES INSTITUCIONAIS					
O LÍDER AVALIADO PODE SER CONSIDERADO ALINHADO PROFISSIONALMENTE COM A AUTARQUIA E SUAS AÇÕES E DECISÕES REFLETEM ESTE ESTADO			x		
O LÍDER AVALIADO DEMONSTRA INICIATIVA, PROATIVIDADE, NO DESENHO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS, SE COMPROMETENDO COM OS RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS.			x		

AS AÇÕES O LÍDER AVALIADO TEM AJUDADO A AUMENTAR A EFICIÊNCIA A EFICÁCIA E A CUMPRIR OS OBJETIVOS DA AUTARQUIA			x		
O LÍDER AVALIADO ENTENDE O OBJETIVO E FUNCIONAMENTO DA AUTARQUIA, E CONTRIBUI PARA A GERAÇÃO DE VALOR -E PARA O ALCANCE DE SEUS OBJETIVOS			x		
CRITÉRIO: TRABALHO EM EQUIPE					
O LÍDER AVALIADO ACOMAPNHA SEUS TIMES DE TRABALHO E PROCURA DAR APOIO E ORIENTAÇÃO SEMPRE QUE NECESSÁRIO.			x		
O LÍDER AVALIADO ESTIMULA OS MEMBROS DA EQUIPE A BUSCAREM O SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.			x		
O LÍDER AVALIADO BUSCA MANTER MINHA EQUIPE ESTIMULADA, PROATIVA E FOCADA NO ALCANCE DE RESULTADOS			x		
O LÍDER AVALIADO MANTÉM O EQUILÍBRIO EMOCIONAL, A CORTESIA E A TRANSPARÊNCIA COM SUAS EQUIPES.			x		
O LÍDER AVALIADO BUSCA DIALOGAR E MANTER A INTERLOCUÇÃO COM OS MEMBROS DA AUTARQUIA E CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS DE MINHA ÁREA			x		
CRITÉRIO: FOCO NO RESULTADO					
O LÍDER AVALIADO É REALISTA E ANALISA AS SITUAÇÕES DE MANEIRA CRITERIOSA			x		
O LÍDER AVALIADO MANTÉM O FOCO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E NO ALCANCE DOS RESULTADOS			x		
O LÍDER AVALIADO BUSCA CONTINUAMENTE PROJETAR UMA VISÃO DE FUTURO LÍDER AVALIADOA SUASATIVIDADES, DO MEU SETOR E DA AUTARQUIA			x		
TOTAL	-	-	81,00	-	-
MÉDIA					3,00

SUA OPINIÃO/OBSERVAÇÕES/ESPAÇO

Nr. De Questões lançadas	27
Pontuação máxima por pergunta	5
Pontuação máxima do questionário	135
Pontuação total alcançada	81,00
Nota	**60,00%**

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos princípios de melhoria contínua, amplamente validados através do PDCA e dos ciclos de gestão, caberá, anualmente após o ciclo de avaliações, ao Comitê de Gestão de Pessoas a revalidação dos elementos que compõem este sistema de avaliações.