



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

### RESOLUÇÃO NORMATIVA CRA/RJ Nº 181, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2011.

**Dispõe sobre alterações do regulamento de avaliação de desempenho e restabelece a quarta etapa das normas de enquadramento dos empregados de nível superior, médio e básico do quadro efetivo do CRA/RJ, enquadrados no PCS versão 2007.**

**O PRESIDENTE DO CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ** no uso das atribuições que lhe confere a Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965, regulamentada pelo Decreto nº 61.934, de 22 de dezembro de 1967 e o Regimento do CRA/RJ aprovado pela Resolução Normativa CFA nº 402, de 21 de dezembro de 2010,

**CONSIDERANDO** que um sistema de avaliação de desempenho eficiente e eficaz, quando realizado sob condições adequadas, pode ser, além de um mecanismo de seleção, um poderoso instrumento de contribuição para excelência organizacional, assim como motivação e aperfeiçoamento das pessoas, que incontestavelmente é a maior riqueza de qualquer organização;

**CONSIDERANDO** que a avaliação de desempenho deve tomar por base uma sistemática de avaliação mais realista e operacional, considerando as diferentes necessidades e concepções, tanto do chefe de linha quanto do da área de recursos humanos;

**CONSIDERANDO** que os objetivos da avaliação devem ser realizados quando as condições adequadas são constituídas principalmente por intermédio de: (i) programas distintos, que são destinados aos objetivos tanto de natureza administrativa quanto de natureza comportamental e (ii) sistemas de avaliação de desempenho aplicados com o objetivo de corrigir as deficiências ou melhorar ainda mais os resultados de desempenhos dos recursos humanos do CRA/RJ;

**CONSIDERANDO** a necessidade de promover alterações e ajustamentos no regulamento da avaliação de desempenho, aprovado pela RN CRA/RJ nº 90, de 21.12.2006, escoimando-o das avaliações dos cargos de confiança, que são de livre nomeação e de demissão *ad nutum*, e corrigindo as distorções incompatíveis com o conceito de carreira, que pressupõe ganhos equivalentes para servidores com o mesmo posicionamento, qualificação e nível de desempenho;

**CONSIDERANDO** que o CRA/RJ, por ser a casa do Administrador, deve dedicar o máximo de atenção, de forma a eliminar, ou reduzir a um mínimo, os efeitos danosos que



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

resultam das distorções originadas pela ausência ou presença de fatores como habilidade, treinamento, halo, tipologia da função e dedicação pessoal;

**CONSIDERANDO** a injustificada revogação da 4ª etapa prevista no anexo à RN CRA/RJ nº 91, de 21.12.2006, por meio da RN CRA/RJ nº 108, de 04.12.2007, que impossibilitou o reenquadramento dos servidores ocupantes das carreiras CPNS I.12 e CPNS I.13, que seria aplicado em janeiro de 2008; e

**CONSIDERANDO**, finalmente o disposto no Art.47, inciso XVII, do Regimento do CRA/RJ,

### RESOLVE:

Art.1º Alterar o Regulamento de Avaliação e Desempenho, anexo à Resolução Normativa CRA/RJ nº 90, de 20 de dezembro de 2006, para que passe a constar na forma anexa a presente Resolução Normativa.

Art. 2º Revogar o disposto na Resolução Normativa CRA/RJ nº 108, de 04 de dezembro de 2007, revigorando a eficácia da 4ª etapa das normas de enquadramento dos empregados de nível superior constante no anexo à RN CRA/RJ nº 91, de 21.12.2006.

Art. 3º Determinar a imediata aplicação do avanço de três níveis na faixa salarial dos servidores que em dezembro de 2006 ocupavam os cargos constantes nas carreiras CPNS I.12 e CPNS I.13.

Art. 4º Determinar que se realize a avaliação de desempenho de todos os servidores do CRA/RJ, contemplando todo o período desde a data da aprovação do seu regulamento – 20.12.2006 - e aplicando, a partir da vigência desta Resolução Normativa, as promoções que os servidores do CRA/RJ teriam direito e não foram concedidas no momento próprio, ressalvando-se a necessidade de comprovação da disponibilidade orçamentária para efetivação desta medida.

Art.5º Estabelecer que a presente Resolução entre em vigor nesta data, revogando-se as disposições contrárias.

Rio de Janeiro, 28 de fevereiro de 2011.

**Adm. Wagner Siqueira**  
**Presidente**  
**CRA/RJ nº 01-02903-7**



**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ**





## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

ANEXO À RN CRA/RJ Nº181, de 28 de fevereiro de 2011.  
Altera o anexo à RN CRA/RJ Nº90, de 21 de dezembro de 2006

### DO REGULAMENTO DA AVALIAÇÃO E DESEMPENHO

#### INTRODUÇÃO

A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é inerente à natureza humana assim como é também a base para tomada de decisão que está presente em toda escolha. As organizações buscam atrair e selecionar empregados que compartilham de seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades. Contudo, entre o desempenho real e o desempenho esperado pode ocorrer um hiato, que é muitas vezes designado como discrepância de desempenho. Para sanar essa situação é comum vermos as organizações delinearem diversas atividades e implantarem conceitos e metodologias que nem sempre atendem suas próprias necessidades. Muitas vezes, nestes processos, ocorrem efeitos opostos aos desejados, onde muitas expectativas são criadas e poucas são atendidas de forma positiva, ou que venham a representar um ganho representativo na trajetória de desenvolvimento pessoal/profissional dos trabalhadores. A partir desta realidade surge a indagação se a metodologia tradicionalmente usada para mensurar o desempenho é adequada e contribui efetivamente para que o trabalhador alcance o sucesso em suas metas.

A demanda da empresa de avaliar seus empregados e gestores através de uma proposta: avaliar o desempenho e o mapeamento de competências. O objetivo do mapeamento é, prioritariamente, levantar através de técnicas e fatores apropriados, o potencial individual, e informá-los sobre a sua própria atuação profissional, visando o desempenho de alta performance e sucesso nas estratégias e metas previamente definidas.

A Avaliação de Desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do empregado, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos gestores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do CRA RJ. Ela é tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos empregados informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização e talvez por isso é característica mais óbvia a ser medida.

Observa-se que em muitas empresas o desempenho e a produtividade da equipe são muito valorizados, porém poucos empregados parecem apresentar o perfil e o desempenho esperado. É necessário para uma organização que ela mantenha um sistema de Avaliação de Desempenho tecnicamente elaborada. Sendo esta, uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao supervisionado.



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

### **FINALIDADE**

O programa de avaliação de desempenho de pessoal apresenta as políticas, diretrizes e formas de crescimento do profissional, desde o seu ingresso nos quadros funcionais do CRA até o seu desligamento.

Abrange o acompanhamento dos vários fatores que intervêm nos diversos momentos da vida dos profissionais que trabalham no CRA. Busca ainda captar o conjunto de informações relativas aos processos de gestão de pessoal e de comunicação, possibilitando aperfeiçoar condições de trabalho e criar condições efetivas de crescimento profissional e melhoria da qualidade de vida dos empregados, contribuindo com a eficácia organizacional.

### **POLÍTICA E DIRETRIZES**

O programa de avaliação de desempenho deve revestir-se de caráter motivador e para lograr esse intento baseia-se em princípios que desenvolvam, no CRA, reflexão constante e sistemática quanto aos caminhos de melhoria dos desempenhos de seus empregados, das equipes das quais fazem parte e do CRA como um todo.

O princípio fundamental do programa é o da participação, que deve envolver os empregados na contínua negociação de objetivos a alcançar, na reflexão e definição de ações mais adequadas à consecução dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos, assegurando-se assim um projeto coletivo de trabalho.

Esse princípio pressupõe, ainda, adoção de políticas de incentivo ao trabalho em equipe, à abertura para diálogo entre gerências e empregados, à promoção de treinamento e desenvolvimento dos profissionais, à maior aproximação entre planejamento e prática.

O programa pressupõe, também, que o acompanhamento profissional e a avaliação de desempenho se realize em nível de unidade administrativa e de equipe, constituindo subsídios ao próprio processo de avaliação.

No nível individual, o acompanhamento e avaliação de desempenho deve incentivar quando possível a auto-avaliação como recurso para identificação de eventuais distorções e necessidades de desenvolvimento de ações de apoio ao empregado cujos desempenhos estejam aquém do apresentado por sua equipe ou unidade de trabalho.

A avaliação de desempenho é considerada meio de coleta de informações para melhoria das ações do CRA e dos diversos profissionais, tendo funções de orientação. Apoio, assessoria e não apenas de fornecer informações para decisão final a respeito da progressão por merecimento ou por mérito pessoal.

Além disso, o processo de avaliação de desempenho foi concebido com base na pressuposição de que o programa deve levar à superação de barreiras à qualidade e a produtividade do CRA.



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

Para que a avaliação de desempenho se concretize na forma proposta, algumas condições devem se fazer presentes no CRA, destacando-se dentre essas a necessidade de que qualidade e produtividade esperados estejam muito claros para todos os empregados envolvidos e explicitados no planejamento do CRA.

Também é necessário que qualidade e produtividade sejam encaradas como objetivos a atingir pelo CRA.

Finalmente, é essencial que o modelo de planejamento, entre outras, possa oferecer informações válidas e preciosas ao processo de acompanhamento e avaliação de desempenho e logre expressar, em termos de diretrizes de ação, a reflexão e as opções no CRA sobre os caminhos a serem seguidos no futuro com relação a questões que julgue fundamentais.

### METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

#### 1. MANUAL DE PROGRESSÃO

Neste manual estão definidos os sistemas de progressão, estabelecendo conceituações e definindo procedimentos a serem observados para progressão de empregados no CRA RJ, em conformidade com o Plano de Cargos e Salários, revisado - PCS 2006. Os sistemas de progressão estão classificados em progressão horizontal e progressão vertical.

##### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O CRA RJ adotará formas democráticas de avaliação de desempenho. Para tanto, considera que:

Antes de iniciar a avaliação propriamente dita, é necessário que os avaliadores se munam de informações que contribuam para manter a objetividade e a consistência de seu trabalho, como por exemplo:

- a) conhecimento do conteúdo ocupacional das atividades dos cargos e funções, ou seja, de suas atribuições e responsabilidades, e dos requisitos exigidos para o seu desempenho.
- b) Exame de registros anteriores, resultantes de verificações contínuas feitas durante o período correspondente à avaliação. A avaliação feita sem o apoio de uma observação sistemática do desempenho do empregado pode gerar avaliações defeituosas e situações problemáticas. A avaliação deve ser sempre baseada em fatos, e nunca em opiniões.



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

- c) Reexame das relações mantidas com o subordinado desde a última avaliação. Revisão das oportunidades que lhe foram oferecidas; das dificuldades enfrentadas pelo subordinado e até mesmo aquelas provocadas pelo avaliador. Na verdade é preciso que o avaliador se auto-avalie antes de avaliar seu subordinado. Estará o avaliador liderando através de bom exemplo? Qual sua influência em relação ao bom ou ao mau desempenho do subordinado?
- d) Na grande maioria dos casos, baseados em suas características pessoais, os avaliadores tendem a não aceitar padrões de comportamento que sejam diferentes dos seus. Entretanto é preciso ter sempre em mente que os indivíduos não são iguais entre si.

Ao se efetuar a avaliação, algumas regras básicas devem ser consideradas:

- a) É preciso julgar o desempenho e não a pessoa. A base para o julgamento deve ser os resultados atingidos pelo empregado e não o próprio indivíduo. É preciso não se deixar impressionar por aparências, e sim reconhecer o mérito dos que se distinguem em face de um bom desempenho, sem agir por simpatia ou protecionismo, muito menos por antipatias ou pré-julgamentos;
- b) Evitar a tendência a ser condescendente, atribuindo graus altos à maioria dos subordinados, ou em ser demasiado exigente, atribuindo graus baixos, refletindo, respectivamente, a personalidade dos chefes “bonzinho” e “durão”. O racional deve sobrepor-se ao emocional;
- c) Evitar o surgimento do chamado “Efeito de Halo”, que consiste em julgar o empregado por um detalhe ou pela impressão geral que dele se tem, quer positiva, quer negativa; e
- d) Se o avaliador considera um subordinado muito bom em determinado fator, é bastante provável que ele o avalie da mesma forma nos demais fatores; do mesmo modo se seu conceito, em algum dos fatores, é fraco, ele tenderá a avaliá-lo como fraco nos demais fatores. Evidentemente, é possível que um empregado muito bom em determinado aspecto, também o seja nos demais, assim, como o inverso pode ocorrer. O importante é que caso ocorra tal resultado, o mesmo não seja consequência do “Efeito de Halo” e sim de uma avaliação consciente.

### 1.2 DA AVALIAÇÃO

- a) Este modelo de avaliação de desempenho foi desenvolvido para oferecer subsídios tanto para os gestores de pessoas, para facilitar o gerenciamento de suas equipes, quanto para o CRA, no planejamento de suas ações para melhorar o desempenho profissional em todas as áreas da organização;



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

- b) A análise dos fatores desenvolvidos fornece pistas para a compreensão das percepções dos gestores (coordenadores, gerentes, supervisores) e como estas podem estar afetando o desempenho individual desses profissionais e da empresa como um todo;
- c) Quando este modelo de avaliação de desempenho for utilizado pelo gerente, de forma pessoal, sem vínculo com sua aplicação no CRA, a análise das competências servirá para orientar o planejamento de suas ações para melhorar o desempenho da equipe, indicando as áreas que necessitam de sua atenção; e
- d) O princípio básico desse modelo de avaliação de desempenho é de que a responsabilidade pelo desempenho do CRA é, em primeiro lugar, da alta administração e, em segundo lugar, do gestor de cada área do CRA, dentro dos limites de autoridade e poder conferidos a cada gestor.

### 1.3 O AVALIADOR

- a) O avaliador deve analisar cada fator do avaliado, estudando com atenção as descrições dos fatores incluídos nos formulários de avaliação.
- b) O avaliador deve ter em mente que qualquer avaliação fundamentada em fatores comportamentais é essencialmente subjetiva que dois avaliadores poderão ter percepções diferentes sobre a atuação de um mesmo empregado.
- c) O avaliador deve seguir padrões de avaliação com total isenção e exercer o seu melhor julgamento ao analisar o desempenho dos integrantes de sua equipe, observando sempre:
  - O que está sendo avaliado é o desempenho do empregado, a partir de uma análise de alguns fatores comportamentais. Para o propósito dessa análise, o que importa é o que o empregado **Faz**, e não a personalidade ou traços de personalidade do empregado;
  - O importante na avaliação é o **padrão** de desempenho do empregado no período que está sendo considerado para a avaliação. Eventualmente, fatos isolados (positivos ou negativos), que claramente não representem o padrão de desempenho do empregado, não devem ser considerados;
  - O importante é a qualidade final do seu julgamento. Portanto, você tem liberdade para trocar ideias com outras pessoas que conheçam bem o desempenho do empregado, em caso de dúvida. Quanto melhor for o seu julgamento, melhor será a qualidade da informação sobre os empregados da sua área;
  - Tente identificar as diferenças de desempenho individual com o desempenho por equipe. Um dos objetivos do sistema de avaliação é justamente melhorar o senso crítico e a capacidade de discernimento dos profissionais em seus cargos;





## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

- O gerente avaliador e o empregado avaliado serão beneficiados somente quando sua avaliação corresponder, o melhor possível, à realidade. Fazer um empregado “ficar bem na foto”, com avaliações “boas” ou positivas, poderá levar o avaliador a tomar decisões que prejudicarão a carreira do empregado, com possíveis reflexos negativos no desempenho da sua área;
- Os fatores de avaliação devem ser entendidos como um roteiro para se conhecer melhor o perfil dos empregados. Na prática, não há avaliações finais “boas” ou “más”, respostas “certas” ou “erradas”. O que há são informações importantes que servirão para ajudar o avaliador a melhorar a sua forma de gerenciar pessoas no dia-a-dia. Quando a avaliação for feita no contexto de um programa formal da empresa, seus resultados darão informações importantes para o planejamento de treinamentos e outros programas de desenvolvimento profissional; e
- O objetivo da avaliação de desempenho não é dar ao avaliador ou ao CRA um meio conveniente para punir ou “controlar” pessoas. Ao contrário, neste aspecto, o objetivo é saber como o CRA poderá ajudar o empregado a se desenvolver profissionalmente.

### 1.4 DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

A sistemática para avaliação de desempenho dos empregados do CRA RJ é constituída por duas dimensões:

- I - dimensão de desempenho individual, composta por fatores individuais de desempenho;
- II - dimensão de desempenho institucional, composta por:
  - a) resultado do trabalho decorrente do plano de trabalho e/ou metas;
  - b) fatores do trabalho em equipe; e
  - c) avaliação das condições de trabalho.

### 1.5 DOS AVALIADOS

Para fins de avaliação, considera-se:

- Nível gerencial: o agrupamento de empregados que se encontrem no gerenciamento de equipe, coordenação, supervisão, chefes de departamentos, e outros níveis de gerência.
- Nível funcional: o agrupamento de empregados que não tenham nenhum nível de chefia e nem subordinados ou equipe de trabalho sob sua responsabilidade.



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

A avaliação deverá considerar o cargo ou função, a gestão de equipe e a unidade de trabalho na qual esteve o empregado em exercício nos 6 (seis) meses que antecederem o fechamento de cada ciclo da avaliação de desempenho.

Na hipótese do empregado, no momento da avaliação, não contar com o tempo previsto (730 dias na carreira / nível), será ele avaliado com base na situação imediatamente anterior em que tenha permanecido por, pelo menos, 720 (setecentos e vinte) dias líquidos na carreira/ nível.

A progressão por merecimento, não contemplará:

- i. Quem estiver licenciado ou afastado;
- ii. Desligado do CRA, no decorrer do exercício;
- iii. Em contrato probatório; e
- iv. Que no interstício considerado para progressão horizontal por merecimento tiver sido ascendido ao padrão imediatamente superior ao seu cargo efetivo, por meio do Sistema de Progressão Vertical.

### 1.6 DA METODOLOGIA E ACOMPANHAMENTO

- i. O programa de avaliação de desempenho e acompanhamento funcional está fundamentado num conjunto de notas.
- ii. Esse programa, desenvolvido a partir de princípios participativos, concebe avaliação como forma de orientação constante para melhoria das ações realizadas pelo CRA.
- iii. O programa tem como objetivo definir políticas, diretrizes e critérios que permitam o acompanhamento profissional de cada empregado, bem como o seu crescimento no seu segmento de carreira.
- iv. O avaliador deve, além de orientar o avaliado, explicitar o alcance dos seus resultados no conjunto e propiciar condições de análise das notas obtidas com ênfase na orientação profissional, visando a melhoria das ações do avaliado e do CRA.
- v. As notas deverão ser lançadas expressando a realidade de cada fator desenvolvido pelo avaliado no período determinado.

### 1.7. DEFINIÇÃO DO CONJUNTO DE FATORES – CARREIRAS DE NÍVEL SUPERIOR

#### 1.7.1 DELEGAÇÃO DE FUNÇÕES

Capacidade de distribuir responsabilidades e autonomia aos membros da equipe na realização de tarefas respeitando o potencial, os conhecimentos e habilidades de cada um deles.



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

### 1.7.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Habilidade para identificar e reconhecer potencialidades e estimular as pessoas com quem trabalha a envolver-se em atividades que promovam a melhoria de suas capacidades e habilidades para melhor conhecimento e execução do trabalho.

### 1.7.3 FLEXIBILIDADE

Capacidade para encarar situações e mudanças sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando disposição, interesse e abertura para entender as situações e adaptar-se em novos contextos.

### 1.7.4 GERENCIA PARTICIPATIVA

Capacidade de gerenciar buscando o envolvimento e comprometimento da equipe e dos usuários de seus serviços na formulação de planos de trabalho, na análise de problemas, nas decisões, no planejamento e na avaliação dos resultados.

### 1.7.5 PLANEJAMENTO

Capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas, definindo o que fazer, como fazer, os recursos necessários, prazos, equipe, critérios de acompanhamento, controle e ações contingenciais.

### 1.7.6 TOMADA DE DECISÃO

Escolha ponderada, segura e inovadora de alternativas, com análise de viabilidade e da oportunidade da decisão empenhando-se na implementação da decisão.

### 1.7.7 COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Capacidade que se caracteriza pela confiança, harmonia e colaboração ao interagir com superiores hierárquicos, colegas e subordinados, em base de franqueza, cordialidade e respeito

### 1.7.8 CONTROLE DE CUSTOS

Capacidade de assegurar a obtenção de resultados com permanente atenção por custos e eficiente utilização de recursos humanos e materiais, de acordo com os padrões estabelecidos.

### 1.7.9 ATUALIZAÇÃO

É preocupado com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

### 1.7.10 ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO

Exame das prioridades, foco no futuro, ênfase na oportunidade e não no problema, escolha da própria direção, cumprimento dos prazos, gestão do tempo discricionário. Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.

### 1.7.11 ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

Concentra-se nos resultados assumidos. Contribui com ideias e sugestões para obtenção satisfatória dos mesmos.

### 1.7.12 IMAGINAÇÃO

Capacidade de gerar ideias novas e transformá-las em novas ações.





## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

CRA RJ	AD	AVALIAÇÃO DO CHEFE IMEDIATO – CARREIRA NÍVEL SUPERIOR		Ano ____
Nº Matrícula Funcional:	Nome do Avaliado:		Função:	
Unidade:	Setor:	Tempo na atual Função:	Data da Avaliação:	
Data de Admissão: / /	Formação: ( ) Graduação ( ) Médio ( ) Fundamental ( ) Outros ( ) Completo ( ) Incompleto Curso: ( ) Pós: ( ) MBA:			
Nº Matrícula Funcional:	Nome do Avaliador:		Função:	

<b>CONCEITOS</b>	
ACIMA DO ESPERADO = de 9,1 a 10,0	ATINGE PARCIALMENTE O ESPERADO = de 4,1 a 7,0
ATINGE O ESPERADO = de 7,1 a 9,0	ABAIXO DO ESPERADO = até 4,0

		Pontuação
<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b>	<b>Delegação de Funções</b> – Capacidade de distribuir responsabilidades e autonomia aos Membros da equipe na realização de tarefas respeitando o potencial, os conhecimentos e habilidades de cada um deles.	
	<b>Desenvolvimento de pessoas</b> – Habilidade para identificar e reconhecer potencialidades e estimular as pessoas com quem trabalha a envolver-se em atividades que promovam a melhoria de suas capacidades e habilidades para melhor conhecimento e execução do trabalho.	
	<b>Flexibilidade Adaptabilidade</b> – Capacidade para encarar situações e mudanças sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando disposição, interesse e abertura para entender as situações e adaptar-se em novos contextos.	
	<b>Gerencia Participativa</b> – Capacidade de gerenciar buscando o envolvimento e comprometimento da equipe e dos usuários de seus serviços na formulação de planos de trabalho, na análise de problemas, nas decisões, no planejamento e na avaliação dos resultados.	
	<b>Planejamento e Organização</b> – Capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas, definindo o que fazer, como fazer, os recursos necessários, prazos, equipe, critérios de acompanhamento, controle e ações contingenciais.	
	<b>Tomada de decisão</b> – Escolha ponderada, segura e inovadora de alternativas, com análise de viabilidade e da oportunidade da decisão empenhando-se na implementação da decisão.	



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

<b>COMPETÊNCIA INTERPESSOAL</b> <i>Capacidade que se caracteriza pela confiança, harmonia e colaboração ao interagir com superiores hierárquicos, colegas e subordinados, em base de franqueza, cordialidade e respeito.</i>	
<b>CONTROLE DE CUSTOS</b> <i>Capacidade de assegurar a obtenção de resultados com permanente atenção por custos e eficiente utilização de recursos humanos e materiais, de acordo com os padrões estabelecidos.</i>	
<b>ATUALIZAÇÃO</b> É preocupado com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.	
<b>ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO.</b> Exame das prioridades, foco no futuro, ênfase na oportunidade e não no problema, escolha da própria direção, cumprimento dos prazos, gestão do tempo discricionário. Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.	
<b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b> <i>Concentra-se nos resultados assumidos. Contribui com idéias e sugestões para obtenção satisfatória dos mesmos.</i>	
<b>IMAGINAÇÃO</b> Capacidade de gerar idéias novas, transformá-las em novas ações	
<b>Total de Pontos</b>	
<b>Nota Final</b>	

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do (a) avaliado (a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final

( )	Acima de 9,1	⇒	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
( )	Entre 7,1 - 9,0	⇒	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
( )	Entre 4,1 - 7,0	⇒	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
( )	Até 4,0	⇒	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

### Prioridades para melhoria de desempenho na função atual

Utilize o espaço abaixo para elaborar um plano de trabalho entre o Avaliador e o Avaliado e/ou treinamento e desenvolvimento para o empregado.

No caso de treinamento e desenvolvimento, indique o curso ou modalidade de treinamento necessários para que o empregado desenvolva ou aperfeiçoe o desempenho de suas atividades em sua função atual.

Ex: Inglês Básico, Inglês avançado, Português Básico, Excel, Word Básico etc.

Lembre-se: Você será o responsável pela elaboração, acompanhamento e futura avaliação deste plano junto ao (a) seu (sua) avaliado (a).



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

--

### Comentários (opcional)

Avaliado	Avaliador

### Assinaturas:

Avaliado:	Data:
Avaliador:	Presidente:

## 1.8. DEFINIÇÃO DO CONJUNTO DE FATORES – CARREIRAS DE NÍVEL MÉDIO

### 1.8.1 VISÃO GERAL

Capacidade de considerar os problemas como um todo, situando os fatos num contexto mais amplo, sem perder de vista os detalhes.

### 1.8.2 TOMADA DE DECISÃO

Capacidade de optar com presteza e segurança por alternativa de solução eficaz adequada as possibilidades e limitações de cada situação.

### 1.8.3 QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Habilidade que tem em contribuir para que sua área atinja o nível de eficácia desejado. Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.

### 1.8.4 HABILIDADE TÉCNICA

Nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.

### 1.8.5 ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO

Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

### 1.8.6 CONTROLE DE CUSTOS

Capacidade de assegurar a obtenção de resultados com permanente atenção por custos e eficiente utilização de recursos humanos e materiais, de acordo com os padrões estabelecidos.

### 1.8.7 TRABALHO EM EQUIPE

Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

### 1.8.8 ATUALIZAÇÃO

É preocupado com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.







## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

### 1.8.9 FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE

Reage bem à mudança e procura adaptar-se a elas de forma produtiva. Tem atitudes de cooperação que se evidenciam no trabalho em geral.

### 1.8.10 INICIATIVA / CRIATIVIDADE

Desembaraço em tomada de decisões em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor ideias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.

### 1.8.11 COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Capacidade que se caracteriza pela confiança, harmonia e colaboração ao interagir com superiores hierárquicos, colegas e subordinados, em base de franqueza, cordialidade e respeito.

### 1.8.12 IMAGINAÇÃO

Capacidade de gerar ideias novas e transformá-las em novas ações.





## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

CRA RJ	AD	AVALIAÇÃO DE USUÁRIO- CARREIRA NÍVEL MÉDIO		Ano ____
Nº Funcional:	Nome do Avaliado:		Função:	
Unidade:	Setor:	Tempo na atual Função:	Data da Avaliação:	
Data de Admissão: / /	Formação: ( ) Graduação ( ) Médio ( ) Fundamental ( ) Outros ( ) Completo ( ) Incompleto Curso: ( ) Pós graduação - Curso :			
Nº Funcional:	Nome do Avaliador:		Função:	

### CONCEITOS

ACIMA DO ESPERADO = de 9,1 a 10,0

ATINGE PARCIALMENTE O ESPERADO = de 4,1 a 7,0

ATINGE O ESPERADO = de 7,1 a 9,0

ABAIXO DO ESPERADO = até 4,0

	Pontuação
<b>VISÃO GERAL</b> Capacidade de considerar os problemas como um todo , situando os fatos num contexto mais amplo, Sem perder de vista os detalhes.	
<b>TOMADA DE DECISÃO</b> Capacidade de optar com presteza e segurança por alternativa de solução eficaz adequada as possibilidades e limitações de cada situação.	
<b>QUALIDADE E PRODUTIVIDADE</b> Habilidade que tem em contribuir para que sua área atinja o nível de eficácia desejado. Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.	
<b>HABILIDADE TÉCNICA</b> <i>Nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.</i>	
<b>ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO</b> <i>Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas</i>	
<b>CONTROLE DE CUSTOS</b> <i>Capacidade de assegurar a obtenção de resultados com permanente atenção por custos e eficiente utilização de recursos humanos e materiais, de acordo com os padrões estabelecidos</i>	
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b> Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.	
<b>ATUALIZAÇÃO</b> É preocupado com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.	
<b>FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE</b> Reage bem a mudança e procura adaptar-se a elas de formar produtiva. Tem atitudes de cooperação que evidencia no trabalho em geral.	
<b>INICIATIVA / CRIATIVIDADE</b> Desembaraço em tomada de decisões em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.	
<b>COMPETENCIA INTERPESSOAL</b> Capacidade que se caracteriza pela confiança, harmonia e colaboração ao interagir com superiores hierárquicos, colegas e subordinados, em base de franqueza, cordialidade e respeito	
<b>IMAGINAÇÃO</b> Capacidade de gerar idéias novas, transformá-las em novas ações	
<b>Total de Pontos</b>	
<b>Nota Final</b>	



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do (a) avaliado (a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final

( )	Acima de 9,1	⇒	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
( )	Entre 7,1 - 9,0	⇒	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
( )	Entre 4,1 - 7,0	⇒	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
( )	Entre Até 4,0	⇒	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

### Prioridades para melhoria de desempenho na função atual

Utilize o espaço abaixo para elaborar um plano de trabalho entre o Avaliador e o Avaliado e/ou treinamento e desenvolvimento para o empregado.

No caso de treinamento e desenvolvimento, indique o curso ou modalidade de treinamento necessários para que o empregado desenvolva ou aperfeiçoe o desempenho de suas atividades em sua função atual.

Ex: Inglês Básico, Inglês avançado, Português Básico, Excel, Word Básico etc.

Lembre-se: Você será o responsável pela elaboração, acompanhamento e futura avaliação deste plano junto ao (a) seu (sua) avaliado (a).

### Comentários (opcional)

Avaliado	Avaliador

### Assinaturas:

Avaliado:	Data:
Avaliador:	Presidente:



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

### 1.9. DEFINIÇÃO DO CONJUNTO DE FATORES – CARREIRA DE NÍVEL BÁSICO

#### 1.9.1 ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL

Empenha-se em manter organizado e em bom estado seu equipamento e local de trabalho. Responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio do CRA RJ.

#### 1.9.2 UTILIZAÇÃO DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

Cuidados com os equipamentos e materiais, na conservação, quantidades utilizadas e aproveitamento total antes do descarte.

#### 1.9.3 QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Habilidade que tem em contribuir para que sua área atinja o nível de eficácia desejado. Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.

#### 1.9.4 HABILIDADE TÉCNICA

Nível de conhecimento teórico e de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.

#### 1.9.5 ENERGIA E DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO

Tem claras as tarefas que precisam ser feitas e demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução das mesmas.

#### 1.9.6 VISÃO GERAL

Capacidade de considerar os problemas como um todo, situando os fatos num contexto mais amplo, sem perder de vista os detalhes.

#### 1.9.7 TRABALHO EM EQUIPE

Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.

#### 1.9.8 ATUALIZAÇÃO

É preocupado com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.

#### 1.9.9 FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE

Reage bem a mudança e procura adaptar-se a elas de forma produtiva. Tem atitudes de cooperação que evidencia no trabalho em geral.



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

### 1.9.10 **INICIATIVA**

Capacidade de auto dirigir-se no conjunto de suas atribuições e influenciar ativamente o curso dos acontecimentos com as providências exigidas em cada situação.

### 1.9.11 **PRESTEZA / DEDICAÇÃO**

Disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho e pedidos eventuais.

### 1.9.12 **IMAGINAÇÃO**

Capacidade de gerar idéias novas e transformá-las em novas ações.





## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

CRA RJ	AD	AVALIAÇÃO DO CHEFE IMEDIATO – CARREIRA NÍVEL BÁSICO		Ano ____
Nº Funcional:	Nome do Avaliado:		Função:	
Unidade:	Setor:	Tempo na atual Função:	Data da Avaliação:	
Data de Admissão: / /	Formação: ( ) Médio ( ) Fundamental ( ) Outros ( ) Completo ( ) Incompleto Curso:			
Nº Funcional:	Nome do Avaliador:		Função:	

### CONCEITOS

ACIMA DO ESPERADO = de 9,1 a 10,0

ATINGE PARCIALMENTE O ESPERADO = de 4,1 a 7,0

ATINGE O ESPERADO = de 7,1 a 9,0

ABAIXO DO ESPERADO = até 4,0

	Pontuação
<b>ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL</b> Empenha-se em manter organizado e em bom estado seu equipamento e local de trabalho. Responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio do CRA RJ.	
<b>UTILIZAÇÃO DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS</b> Cuidados com os equipamentos e materiais, na conservação, quantidades utilizadas E aproveitamento total antes do descarte.	
<b>QUALIDADE E PRODUTIVIDADE</b> Habilidade que tem em contribuir para que sua área atinja o nível de eficácia desejado. Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.	
<b>HABILIDADE TÉCNICA</b> <i>Nível de conhecimento teórico e de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.</i>	
<b>ENERGIA E DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO</b> <i>Tem claras as tarefas que precisam ser feitas e demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução das mesmas.</i>	
<b>VISÃO GERAL</b> Capacidade de considerar os problemas como um todo, situando os fatos num contexto mais amplo, <i>Sem perder de vista os detalhes.</i>	
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b> Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar.	
<b>ATUALIZAÇÃO</b> É preocupado com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.	
<b>FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE</b> Reage bem a mudança e procura adaptar-se a elas de forma produtiva. Tem atitudes de cooperação Que evidencia no trabalho em geral.	
<b>INICIATIVA</b> Capacidade de auto dirigir-se no conjunto de suas atribuições e influenciar ativamente o curso dos acontecimentos com as providências exigidas em cada situação. Sivas.	
<b>PRESTEZA / DEDICAÇÃO</b> Disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho e pedidos eventuais.	
<b>IMAGINAÇÃO</b> Capacidade de gerar idéias novas, transformá-las em novas ações	
<b>Total de Pontos</b>	
<b>Nota Final</b>	



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do (a) avaliado (a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final

( )	Acima de 9,1	⇒	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
( )	Entre 7,1- 9,0	⇒	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
( )	Entre 4,1 – 7,0	⇒	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
( )	Até 4,0	⇒	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

### Prioridades para melhoria de desempenho na função atual

Utilize o espaço abaixo para elaborar um plano de trabalho entre o Avaliador e o Avaliado e/ou treinamento e desenvolvimento para o empregado.

No caso de treinamento e desenvolvimento, indique o curso ou modalidade de treinamento necessários para que o empregado desenvolva ou aperfeiçoe o desempenho de suas atividades em sua função atual.

Ex: Inglês Básico, Inglês avançado, Português Básico, Excel, Word Básico etc.

Lembre-se: Você será o responsável pela elaboração, acompanhamento e futura avaliação deste plano junto ao (a) seu (sua) avaliado (a).

### Comentários (opcional)

Avaliado	Avaliador

### Assinaturas:

Avaliado:	Data:
Avaliador:	Presidente:



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

CRA RJ	IACT	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL DE CONDIÇÕES DE TRABALHO		Ano ____
Área	Setor ou Departamento		Número de Empregados	
Período da avaliação ____/____/____ a ____/____/____			Avaliadores - Equipe da Área ( se necessário use o verso)	

FATORES PARA AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO	Pontuação De 1 a 5
<b>ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS CONSUMO:</b> os materiais de consumo são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da sua área de atuação.	
<b>ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS DE PERMANENTE:</b> os materiais permanentes são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da sua área de atuação.	
<b>AMBIENTE FÍSICO:</b> o espaço físico da sua área de trabalho é adequado para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da sua área.	
<b>DISPONIBILIDADE DE MATERIAIS DE CONSUMO:</b> os materiais de consumo estão disponíveis em quantidade suficiente para a realização do trabalho de sua área.	
<b>DISPONIBILIDADE DE MATERIAIS DE PERMANENTES:</b> os materiais permanentes estão disponíveis em quantidade suficiente para a realização do trabalho de sua área.	
<b>DISPONIBILIDADE DE RECURSOS HUMANOS:</b> o numero de empregados na área é suficiente para a realização do trabalho.	
<b>ESTABELECIMENTO DE DIRETRIZES:</b> as diretrizes da área de trabalho são claramente definidas e conseguem orientar a realização do trabalho da equipe.	
<b>INTEGRAÇÃO:</b> as políticas de integração adotadas pelo CRA, favorecem seu desenvolvimento pessoal e da equipe.	
<b>QUALIDADE DE VIDA:</b> as políticas de benefícios e social adotadas pelo CRA, contribuem para sua segurança e tranqüilidade para exercer sua função.	
<b>TREINAMENTO:</b> as políticas de incentivo ao desenvolvimento profissional adotadas pelo CRA contribuem decisivamente para crescimento da sua área de trabalho e equipe.	
<b>PONTUAÇÃO IACT</b>	





## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

### 2. DAS PROGRESSÕES

#### 2.1 PROGRESSÃO HORIZONTAL

É a movimentação do empregado ao nível imediatamente superior, dentro da faixa de níveis do seu cargo efetivo, previsto na tabela salarial. A progressão horizontal classifica-se em: progressão horizontal por merecimento e progressão horizontal por antiguidade.

- a) A progressão por merecimento, ocorrerá alternadamente a cada dois anos, (anos pares).
- b) A progressão por antiguidade, ocorrerá alternadamente a cada dois anos, (anos ímpares).
- c) O empregado promovido por merecimento no ano anterior, não concorrerá à promoção por antiguidade.
- d) As progressões por merecimento e antiguidade estão limitadas às suas respectivas faixas de nível salarial.

##### 2.1.1 PROGRESSÃO HORIZONTAL POR MERECIMENTO

É a elevação do empregado ao nível imediatamente superior, em decorrência da pontuação obtida.

- a. A progressão horizontal por merecimento terá vigência a partir de 01 de janeiro de cada ano e beneficiará  $1/3$  (um terço) dos empregados;
- b. O período considerado para progressão horizontal por merecimento será de 01 de Janeiro a 31 de Dezembro do mesmo ano e terá duas avaliações, sendo a primeira realizada até julho e a segunda até dezembro do mesmo ano, priorizando-se o mês de aniversário de admissão do funcionário para realização de uma das avaliações;
- c. Os efeitos financeiros vigorarão a partir do mês seguinte ao da realização da avaliação;
- d. O Interstício mínimo para a progressão por merecimento é de 730 (setecentos e trinta) dias líquidos no nível; e
- e. A classificação será feita em ordem decrescente, obedecendo o limite de  $1/3$ .
- f. Ocorrendo fração inferior a 0,5 a fração será desprezada, quando a fração for superior a 0,5 será feito arredondamento para cima. O quantitativo a ser promovido será acrescido de mais 1.



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

### 2.1.2 PROGRESSÃO HORIZONTAL POR ANTIGUIDADE

É a elevação do empregado ao nível imediatamente superior, em decorrência do tempo líquido no cargo efetivo, nível salarial e pontuação obtida no biênio do interstício do período.

- a) A progressão horizontal por antiguidade terá vigência a partir de 01 de janeiro de cada ano e beneficiará 1/3 (um terço) dos empregados;
- b) O período considerado para progressão horizontal por antiguidade será de 01 de Janeiro a 31 de Dezembro do mesmo ano e terá duas avaliações, sendo a primeira realizada até julho e a segunda até dezembro do mesmo ano, priorizando-se o mês de aniversário de admissão do funcionário para realização de uma das avaliações;
- c) Os efeitos financeiros vigorarão a partir do mês seguinte ao da realização da avaliação;
- d) O Interstício mínimo para a progressão por antiguidade é de 730 (setecentos e trinta) dias líquidos no nível; e
- e) A classificação será feita em ordem decrescente, obedecendo o limite de 1/3 dos empregados.
- f) Ocorrendo fração inferior a 0,5 a fração será desprezada, quando a fração for superior a 0,5 será feito arredondamento para cima. O quantitativo a ser promovido será acrescido de mais 1.

### 2.1.3 PROGRESSÃO VERTICAL

2.1.3.1 A política salarial do CRA prevê alterações salariais, por progressão vertical, a medida que o empregado atenda os requisitos do cargo pretendido, esteja no mínimo 1460 dias no CRA, 730 dias no cargo efetivo da carreira e 365 dias no nível salarial. Essa promoção será dentro dos limites da sua carreira profissional de origem do seu ingresso no CRA e faixa salarial estipulada para seu cargo.

2.1.3.2 A promoção vertical ocorrerá quando houver vaga no cargo de carreira imediatamente seguinte ao cargo ocupado pelo pretendente, desde que este atenda aos requisitos legais e normativos estabelecidos nas presentes normas e no PCS/CRA-RJ.

2.1.3.3 O processo seletivo interno poderá ser feito com provas objetivas, entrevistas profissionais e títulos e será classificado aquele que obtiver o maior número de pontos nas provas objetivas e aprovação pela área interessada /requisitante.



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

2.1.3.4 As provas de títulos serão apenas para o caso de desempate.

2.1.3.5 O Ingresso do empregado num nível superior da sua carreira profissional, através de processo seletivo interno, somente ocorrerá no nível inicial da nova faixa salarial, não preterindo assim, os demais ocupantes do novo cargo.

### 3 DOS RECURSOS

3.1 O empregado pode discordar do resultado de qualquer etapa de avaliação de desempenho, tanto da primeira fase quanto do resultado final e terá direito a manifestar-se, por escrito, sobre os motivos de sua discordância. O resultado será analisado pela comissão que deverá ser constituída pelo Presidente do CRA.

3.2 A comissão constituída pelo Presidente do CRA terá mandato de dois anos, sendo formada por:

- a) 1 coordenador;
- b) 1 Chefe de Setor/ Responsável pelo RH; e
- c) 1 Empregado da carreira CPNS.

3.3 O empregado terá as seguintes etapas de recurso:

Recurso	Em que situação utilizá-lo	Quanto tempo para recorrer	A quem dirigi-lo	Em quanto tempo é julgado
Pedido de Reconsideração	Em caso de discordância do resultado de qualquer etapa da Avaliação Especial de Desempenho.	Até 10 dias, contados a partir do dia em que você for notificado do resultado de sua etapa de avaliação.	Ao seu chefe imediato.	No prazo máximo de 10 dias.
Recurso à Comissão de Recursos	Em caso de discordância da decisão do Pedido de Reconsideração.	Até 10 dias, contados a partir do dia em que você for notificado da decisão do Pedido de Reconsideração.	À Comissão de Recursos.	No prazo máximo de 10 dias.

3.4 A Comissão de Recursos é formada por 3 (três) empregados do CRA, devidamente designados pelo Presidente do Conselho.



## CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO – CRA/RJ

- 3.5 O pedido de reconsideração e o recurso à comissão de recursos poderão ser interpostos pelo empregado uma única vez em cada etapa de avaliação, e, como recurso final, ao Presidente do Conselho.

### **Sugestão de Procedimento**

Os procedimentos sugeridos a seguir têm o objetivo de permitir a você, o avaliador, fazer uma análise de como você está agindo no papel de líder ou responsável por uma equipe e descobrir o que você poderá fazer para melhorar sua competência e desempenho nesse papel.

Procure um ambiente “psicologicamente adequado” para preencher os formulários de avaliação. Geralmente o local de trabalho não tem esse atributo. O local de trabalho é naturalmente influenciado por constrangimentos de toda espécie. Você inconscientemente procurará fazer avaliações “politicamente corretas”, o que não iria contribuir muito para o objetivo proposto por esta abordagem de avaliação de desempenho.

É recomendável fazer a avaliação em duas etapas. Para isso, se você for utilizar papel para fazer as avaliações, imprima duas cópias dos formulários de avaliação. Se você for utilizar o próprio formulário em meio eletrônico (arquivos do Word e do Excel), antes de iniciar sua avaliação, salve o arquivo que você irá trabalhar com outro nome, para preservar o original e poder utilizá-lo na segunda etapa da avaliação.