



**CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
Rua Primeiro de Março, 33 – Centro – Tel: (21) 2216-9595 – FAX: (21) 2216-9619  
CEP: 20.010-000 – Rio de Janeiro - RJ  
Homepage: <http://www.crc.org.br> E-mail.: [crcrij@crcrij.org.br](mailto:crcrij@crcrij.org.br)



**RESOLUÇÃO CRCRJ Nº 426/2012**

**ESTABELECE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE MATURIDADE PROFISSIONAL PARA GESTORES E PARA FUNCIONÁRIOS DO CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.**

O Plenário do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, no exercício de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO as competências do CRCRJ relacionadas no Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade, aprovado pela Resolução CFC nº 1370/2011.

CONSIDERANDO as competências do CRCRJ estabelecidas no seu Regimento Interno.

**RESOLVE:**

Art. 1º Estabelecer metodologia de avaliação de desempenho e de maturidade profissional dos gestores e dos funcionários do CRCRJ, regulamentada no Anexo 1 desta resolução.

Art. 2º Aprovar as tabelas abaixo:

- Tabela 1 - Pesos das modalidades de avaliação para subordinados e gestores com menos de três subordinados;
- Tabela 2 - Pesos das modalidades de avaliação de gestores com três ou mais subordinados;
- Tabela 3 - Graus de atendimento dos quesitos;
- Tabela 4 - Pesos dos fatores por grupo de avaliação - gestores com três ou mais subordinados;

Tabela 5 - Pesos dos fatores por grupo de avaliação - para subordinados e gestores com menos de três subordinados;

*[Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones on the right.]*



**CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
Rua Primeiro de Março, 33 – Centro – Tel: (21) 2216-9595 – FAX: (21) 2216-9619  
CEP: 20.010-000 – Rio de Janeiro - RJ  
Homepage: <http://www.crc.org.br> E-mail: [crerj@crerj.org.br](mailto:crerj@crerj.org.br)



(2ª folha da Resolução CRCRJ n. 426/2012)

- Tabela 6 - Pesos dos fatores de maturidade profissional - gestores com três ou mais subordinados;
- Tabela 7 - Pesos dos fatores de maturidade profissional - para subordinados e gestores com menos de três subordinados;
- Tabela 8 - Formulário de aferição de desempenho;
- Tabela 9 - Formulário de aferição de maturidade profissional.

Art. 3º Revogar o Art. 3º da Resolução CRCRJ nº 386, de 27 de agosto de 2009.

Rio de Janeiro, 08 de novembro de 2012.

Divia Maria de Oliveira Gesualdi  
Presidente



ANEXO 1  
RESOLUÇÃO CRCRJ Nº 426/2012

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE MATURIDADE  
PROFISSIONAL

1.1 Processo de avaliação

O processo de avaliação abrange quatro modalidades, a seguir mencionadas, as quais têm pesos diferentes na composição da avaliação global de um gestor ou de um funcionário:

- Avaliação de desempenho a ser feita pelo superior imediato;
- Avaliação de desempenho a ser feita pelo profissional avaliado (auto avaliação);
- Avaliação de Maturidade Profissional, a ser feita pelo CRCRJ;
- Avaliação de desempenho invertida, a ser feita pelo subordinado.

Poderá ser criada, a critério do Presidente do CRCRJ, uma comissão para analisar os casos omissos e não previstos neste documento.

1.2 Mecânica do modelo de avaliação de desempenho

O modelo de avaliação de desempenho é composto por Fatores e cada Fator é composto por Quesitos. Cada Quesito receberá um “grau” (conceito/nota) de avaliação, que varia numa escala de 1 a 5.

Os principais fatores analisados são: Conhecimento Técnico, Qualidade, Compromisso e Iniciativa, Relacionamento Interpessoal e Gestão de Pessoas (este último exclusivo p/ a avaliação de gestores). Nesses fatores o profissional poderá atingir até 25 pontos, totalizados a partir dos 05 (cinco) Quesitos que compõem o Fator. O total geral de pontos a serem alcançados na auto avaliação e na avaliação do superior imediato dos subordinados pode chegar a 100 pontos. Os gestores podem alcançar 125 pontos, por terem um Fator a mais.

À soma das notas dos quesitos de cada fator será aplicado o peso específico da avaliação do gestor, ex-gestor ou subordinado. Será gerada, então, a nota de cada fator corrigida.

As avaliações terão os seguintes pesos:

- Avaliação do Gestor: 60% (sessenta por cento);
- Auto Avaliação: 10% (dez por cento);
- Avaliação de Maturidade Profissional: 30% (trinta por cento).



Para os gestores que contarem com três ou mais subordinados em sua equipe, haverá a avaliação invertida, provocando uma alteração dos pesos para:

- Avaliação do Gestor: 60% (sessenta por cento);
- Auto Avaliação: 10% (dez por cento);
- Avaliação de Maturidade Profissional: 20% (vinte por cento);
- Avaliação Invertida: 10% (dez por cento).

Somadas estas três ou quatro notas (a da auto avaliação, a do superior imediato, a da maturidade profissional e a da avaliação invertida) conforme o caso, e aplicado o referido peso de cada modalidade, o profissional será considerado apto a progredir na escala do Plano de Carreira, Cargos e Salários quando atingir, no mínimo, 70 (setenta) por cento do resultado da avaliação.

Esta combinação de modelos procura privilegiar profissionais que estão sempre evoluindo e demonstrando bom desempenho dentro do exercício de suas atividades.

### 1.3 Envolvidos

Participarão do processo de Avaliação de Desempenho, para efeito de progressão no plano de carreira, cargos e salários, todos os funcionários do CRCRJ desde que tenham, na data da avaliação, no mínimo, um ano de efetivo exercício (admissão).

Não concorrerá à evolução na carreira o funcionário que, nos doze meses referentes ao ciclo de avaliação, tiver se afastado por período superior a 05 (cinco) dias sem justificativa amparada por diploma legal, contados de forma acumulada.

Os funcionários que terão seu desempenho avaliado estão distribuídos em dois grupos de avaliação: **subordinados e gestores**. Todos os gestores participarão do processo como avaliadores e avaliados uma vez que avaliam seus subordinados e são avaliados pelo seu superior imediato e por sua equipe, quando for o caso.

Subordinados e gestores são avaliados mediante atribuição de notas a quesitos vinculados a fatores de desempenho. O somatório das notas de cada fator, por sua vez, será multiplicado por pesos preestabelecidos. Os fatores e pesos a serem aplicados variam de acordo com o grupo de avaliação a que pertence o funcionário.

Os gestores que contarem com três ou mais subordinados em sua equipe, durante o período avaliado, participarão da avaliação invertida que consiste em ser avaliado por seus subordinados.

A avaliação de desempenho do funcionário é da responsabilidade de seu superior imediato.



O modelo estrutural da Avaliação de Desempenho é formado por 05 (cinco) grupos, que representam um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades de diversos graus de dificuldade, conforme tabela abaixo:

- I. Grupo de Auxiliares Especializados – GAE:
  - Motorista
- II. Grupo Técnico Administrativo – GTA:
  - Técnico Administrativo
- III. Grupo Técnico Especializado – GTE:
  - Técnico em Contabilidade
  - Fiscal Técnico em Contabilidade
  - Técnico de Informática
  - Técnico em Atendimento
- IV. Grupo Técnico Superior – GTS:
  - Administrador
  - Advogado
  - Analista de Sistemas
  - Bibliotecário
- V. Grupo Contador / Fiscal – GCF:
  - Contador
  - Fiscal

Também participarão da avaliação de desempenho os gestores ou assessores que ocuparem cargos comissionados, nomeados apenas para o exercício do cargo, sem necessidade de concurso público, admitidos por livre contratação e exoneração, mesmo que esses profissionais não recebam progressão na escala do Plano de Carreira, Cargos e Salários, pois neste não estão enquadrados por não pertencerem ao quadro funcional com vínculo empregatício.

O funcionário que atingir o último nível do seu cargo participará do processo de avaliação de desempenho, mesmo que não tenha mais um nível de progressão possível na escala do Plano de Carreira, Cargos e Salários.

O funcionário que tenha, na data da avaliação, menos de um ano de efetivo exercício (admissão) participará do processo de avaliação de desempenho, mesmo que não receba um nível de progressão possível na escala do Plano de Carreira, Cargos e Salários.

#### 1.4 Mudança de Função ou Lotação

Os funcionários que tiverem deixado de exercer função de confiança ou tiverem sido transferidos no ano anterior à data da avaliação serão avaliados da seguinte forma:



- a) Caso a transferência tenha ocorrido há menos de seis meses da data da avaliação, esta será efetuada pelos dois gestores em conjunto. Caso não haja consenso, caberá ao gestor atual decidir qual nota aplicar;
- b) Caso a transferência já tenha ocorrido há seis meses ou mais, o gestor atual fará a avaliação;
- c) Os gestores que deixarem de exercer a função ou cargo de confiança no período que está sendo avaliado (ano anterior a data da avaliação) participará do processo como subordinado e não será submetido à avaliação invertida.

### 1.5 Periodicidade

Os ciclos de avaliação que se iniciam já no ano de 2012 (primeiro ciclo de avaliação desta metodologia) serão anuais.

A avaliação deverá ser realizada durante o mês de Fevereiro de cada ano e o período a ser avaliado será o referente ao ano que antecede a data da avaliação.

### 1.6 Normas de Avaliação de Desempenho:

- a) Durante o processo as avaliações são confidenciais, ou seja, nenhum dos avaliadores terá acesso às informações das outras avaliações, mesmo em se tratando do superior imediato;
- b) Fica assegurado ao avaliado o acesso às avaliações, depois de concluído o processo, bem como ao seu superior imediato para fins exclusivos de gestão;
- c) Quando a pontuação de um quesito apontar uma diferença igual ou maior que dois pontos entre a avaliação do superior imediato e do avaliado, a divergência poderá ser analisada pela Superintendência Executiva do CRCRJ, juntamente com o gestor da área de recursos humanos ou de pessoas, para identificação do que gerou tamanha de diferença de percepção, para que se possa aprimorar o processo no futuro;
- d) No cômputo dos pontos para efeitos de avaliação da Maturidade Profissional, as avaliações dos grupos GAE, GTA, GTE, GTS e GCF poderão ter critérios diferenciados;
- e) A avaliação da maturidade será feita mediante análise de documentos oficiais existentes no CRCRJ, onde são pontuadas a experiência e as ações de crescimento profissional;
- f) Caberá à Superintendência Executiva do CRCRJ, juntamente com o gestor da área de recursos humanos ou de pessoas ao CRCRJ e com o superior imediato do avaliado, definir quais os treinamentos ou cursos são específicos da área de atuação do funcionário;



- g) Será aproveitado para fins de pontuação, quando pertinentes à área de atuação do funcionário, qualquer curso, capacitação ou evento de desenvolvimento profissional, tais como congressos, seminários e outros que o profissional tenha comparecido na qualidade de participante;
- h) Os cursos regulares de nível superior, quando pertinentes à área de atuação do funcionário e que seja de interesse do Conselho Regional de Contabilidade, serão considerados para efeitos de pontuação;
- i) O resultado final da avaliação de desempenho não sofrerá alterações, mesmo que a pontuação seja discutida durante a reunião de devolução ou *feedback*;

## 1.7 Critérios do Modelo de Avaliação de Desempenho

### 1.7.1 Fatores de Desempenho

Os fatores de desempenho estabelecidos foram definidos como padrões de desempenho desejáveis e esperados de todos os funcionários do CRCRJ, indistintamente.

No quadro a seguir, são apresentados os fatores e seus conceitos.

Fator	Conceito
Conhecimento Técnico	Realizar o trabalho aplicando o conhecimento técnico exigido e buscando sempre a excelência na atuação, com o domínio da legislação pertinente, bem como com a utilização adequada de tecnologia da informação.
Qualidade	Realizar o trabalho com planejamento e organização, de acordo com os padrões estabelecidos, buscando sempre a eficiência na utilização dos recursos disponíveis e a satisfação do usuário do serviço prestado.
Compromisso e Iniciativa	Aplicar-se no desenvolvimento dos trabalhos com disponibilidade, responsabilidade, participação, disciplina e visão global do CRCRJ, enfatizando o cumprimento das metas de trabalho e da missão institucional.
Relacionamento Interpessoal	Lidar social e profissionalmente com pessoas, independentemente do nível hierárquico, influenciando-as construtivamente e demonstrando respeito à individualidade de cada um, tendo sempre como objetivo a melhoria do trabalho como um todo.
Gestão de Pessoas (exclusivo p/a avaliação de gestores)	Capacidade técnica e gerencial para administrar com efetividade os recursos humanos disponíveis de forma a garantir o melhor desenvolvimento dos processos de sua unidade de trabalho.

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left and several initials and names on the right.



### 1.7.2 Quesitos de desempenho

Cada fator de desempenho é constituído de 5 (cinco) quesitos de desempenho que explicitam com objetividade e precisão o desempenho desejado do funcionário e os resultados esperados do seu trabalho. Os quesitos de desempenho são aspectos que orientam a percepção e facilitam os registros de fatos concretos, práticas diárias, comportamentos, atitudes e esforços do funcionário para a consecução dos resultados de trabalho.

Os conceitos dos fatores de desempenho, por sua natureza ampla e subjetiva, não serão utilizados diretamente na aferição do desempenho. Foram expostos, no entanto, com o intuito de melhor fundamentar a definição das expectativas de desempenho dos funcionários, apresentando os princípios que orientaram a definição dos quesitos de desempenho.

Nos quadros a seguir, são apresentados os quesitos de desempenho e os fatores a que estão relacionados.

Fator Conhecimento Técnico	
Quesito	Conceito
Conhecimento técnico	Ter conhecimento técnico dentro das atribuições exigidas em cada cargo, na sua unidade de trabalho (saber fazer as atividades).
Uso de Ferramentas de Tecnologia da Informação	Saber utilizar as ferramentas de tecnologia da informação (sistemas informatizados, planilhas eletrônicas, editores de texto, correios eletrônicos etc.) disponibilizadas e necessárias para o cumprimento das atividades na sua unidade de trabalho.
Conhecimento da Legislação	Ter domínio da legislação utilizada de forma específica na sua unidade de trabalho, demonstrando esse conhecimento no desenvolvimento das atividades.
Conhecimentos das normas e políticas do CRCRJ	Manter-se atualizado no que diz respeito ao conjunto de normativos que regem o CRCRJ (finalidade legal, regimento interno, resoluções/portarias com regras de pessoal, resoluções/portaria com regras de manutenção patrimonial etc.)
Melhoria Contínua	Participar e interagir no desenvolvimento das atividades da unidade de trabalho, buscando constantemente a racionalização dos procedimentos de trabalho e dos sistemas utilizados e a criação de ideias inovadoras, primando pelo aprimoramento do desempenho organizacional.

*[Handwritten signatures and initials scattered below the table, including names like 'Ge', 'Y', 'J', 'S', 'N', 'L', 'R', 'S', 'N', 'L', 'R', 'S', 'N', 'L', 'R']*





**CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
Rua Primeiro de Março, 33 – Centro – Tel: (21) 2216-9595 – FAX: (21) 2216-9619  
CEP: 20.010-000 – Rio de Janeiro - RJ  
Homepage: <http://www.crcrj.org.br> E-mail: [crcrj@crcrj.org.br](mailto:crcrj@crcrj.org.br)



<b>Fator Qualidade</b>	
<b>Quesito</b>	<b>Conceito</b>
Produtividade	Agregar eficiência ao desenvolvimento das atividades, otimizando o uso dos recursos disponíveis, evitando/minimizando desperdícios.
Garantia da qualidade	Executar atividades com precisão, incidência mínima de erros e ausência de retrabalhos, assegurando um bom padrão de qualidade.
Organização	Trabalhar com planejamento, ordem, boa apresentação e métodos adequados.
Análise de riscos e oportunidades	Antever ameaças e oportunidades favoráveis que possam repercutir e influenciar nos resultados dos trabalhos, agindo em prol do desenvolvimento institucional.
Satisfação do usuário	Demonstrar atitudes e condutas direcionadas para a satisfação dos usuários internos e externos.

<b>Fator Compromisso e Iniciativa</b>	
<b>Quesito</b>	<b>Conceito</b>
Senso de Urgência	Realizar as atividades com tempestividade e disciplina, levando sempre em consideração os prazos finais e intermediários de uma tarefa.
Resolução de problemas	Dispondo-se a analisar e solucionar problemas relacionados ao seu trabalho e à sua área de atuação.
Resultado do trabalho	Realizar tarefas, priorizando-as pelo nível de relevância conforme planos e metas de trabalho, assegurando a sua conclusão.
Comprometimento	Comprometer-se com o seu trabalho, assumindo uma postura responsável, visando sempre os objetivos da instituição.
Flexibilidade	Adaptar-se a novas situações, assimilando mudanças e contribuindo positivamente para sua implantação. Abertura para rever suas posições, acatar ideias e valores adversos e novas demandas, permitindo surgimento de novas possibilidades.



<b>Fator Relacionamento Interpessoal</b>	
<b>Quesito</b>	<b>Conceito</b>
Eficiência na comunicação	Expressar ideias com lógica, de maneira clara e objetiva, preocupando-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas.
Cordialidade e respeito	Tratar as pessoas de forma educada, com atenção, consideração e respeito.
Espírito de equipe	Capacidade de trabalhar em equipe, mantendo uma postura profissional, participativa e colaboradora.
Administração de conflitos	Enfrentar e resolver situações de conflitos com serenidade, equilíbrio e segurança.
Respeito à individualidade	Ouvir e respeitar diferentes valores e opiniões, a fim de manter a convivência harmoniosa.

<b>Fator Gestão de Pessoas</b>	
<b>Quesito</b>	<b>Conceito</b>
Coerência	Demonstrar segurança, credibilidade e respeito aos acordos firmados, assumindo decisões e inspirando confiança em sua equipe.
Gerência por objetivos	Capacidade de definir e priorizar objetivos com clareza e exatidão, traçar e gerenciar metas, planejando-as, acompanhando-as e controlando-as com foco no seu cumprimento.
Desenvolvimento de pessoas	Habilidades de descobrir e estimular talentos, identificando potencialidades, propiciando orientação, criando oportunidades para o desenvolvimento das pessoas, reconhecendo e valorizando seus méritos.
Liderança	Capacidade de influenciar positivamente a partir do exemplo, conquistando respeito e admiração de sua equipe, assumindo a responsabilidade das decisões por ele tomadas.
Gerência participativa	Capacidade de delegar tarefas responsabilmente, visando à participação e o comprometimento da equipe.

Handwritten signatures and initials scattered across the bottom of the page, including names like 'CARLOS', 'J. L.', 'N. P.', and others.



### 1.7.3 Quesitos de maturidade profissional

Para total compreensão das tabelas de avaliação de maturidade, devem-se considerar os seguintes quesitos:

QUESITO
<b>Pontualidade e Assiduidade</b> Compreende o cumprimento do horário e da jornada de trabalho estabelecido em seu contrato de trabalho, durante o ano anterior ao da data da avaliação. Para o Grupo GAE estes itens são separados em quesitos distintos.
<b>Tempo de experiência profissional no CRCRJ</b> Compreende o período desde a data da admissão do funcionário até a data da avaliação. Os funcionários que contam com 8 (oito) anos ou mais de admissão serão avaliados com a pontuação máxima.
<b>Atualização Profissional nos últimos doze meses</b> Compreende a participação do funcionário, dentro de sua área de atuação no CRCRJ, em cursos de reciclagem, de aperfeiçoamento e treinamentos presenciais ou à distância, oficinas, seminários, congressos, simpósios, workshops, cursos de graduação, pós-graduação e etc. Para cada Grupo há exigência diferente de carga horária de atualização. A apuração dos dados será efetuada por meio da documentação existente no CRCRJ que tenha sido entregue até o mês anterior à data da avaliação e que se refira ao período avaliado.
<b>Exercício Temporário como Gestor</b> Refere-se à quantidade de vezes em que o funcionário exerceu função de gestor em substituição ao superior imediato por período de tempo determinado, no ano anterior, contado da data da avaliação, desde que devidamente comprovado. Esse quesito não se aplica para o Grupo GAE. A medição deve ser por meio dos documentos formais que tratem das substituições (Portarias de nomeação, por exemplo).
<b>Exercício, por tempo indeterminado, como Gestor</b> Refere-se à soma de todos os períodos, nos últimos dez anos contados da data da avaliação, em que o funcionário exerceu funções de gestor. Esse quesito se aplica somente para Gestores.
<b>Cumprimento das Normas, Procedimentos e Orientações estabelecidos pelo CRCRJ ou seus representantes legais</b> Refere-se ao cumprimento das normas previstas nos regulamentos, manuais, resoluções e portarias emitidos pelo CRCRJ e orientações e determinações dos gestores. Trata-se da forma encontrada de valorizar os funcionários que cumprem as normas. É também uma forma de incentivar esta prática. A medição deve ser feita por meio de instrumentos formais, como: advertências, suspensões etc.

Handwritten signatures and initials are present below the table, including a large signature on the right side and several smaller ones at the bottom.



#### 1.7.4 Graus de atendimento do desempenho e pontuação

Os graus de atendimento são parâmetros utilizados para opinar, apreciar e julgar o efetivo desempenho nos quesitos sob avaliação. A pontuação dos graus de atendimento está escalonada de 1 (um) até 5 (cinco) pontos e destina-se a quantificar os desempenhos avaliados.

É importante ressaltar que, durante a aferição do desempenho, deve-se inicialmente avaliar o grau de atendimento da expectativa de desempenho mediante seu conceito para, posteriormente, verificar a pontuação correspondente.

GRAU DE ATENDIMENTO	PONTO
Supera frequentemente a expectativa de desempenho	5
Supera eventualmente a expectativa de desempenho	4
Desempenho regular	3
Frustra eventualmente a expectativa de desempenho	2
Frustra frequentemente a expectativa de desempenho	1

#### 1.7.5 Instrumentos de operacionalização

##### 1.7.4.1 - Tabelas de pesos dos fatores por grupo de avaliação

Instrumento que formaliza a distribuição de pesos aos fatores descritos neste apêndice e de acordo com os grupos definidos. Os pesos foram atribuídos a cada fator de desempenho considerando-se sua importância relativa no cômputo global da nota e a maior ou menor objetividade possível na sua aferição. Em virtude dos diferentes pesos, a fim de efetuar o cálculo da nota global de avaliação, fez-se também necessária a utilização de constantes de cálculo a serem aplicadas às notas de cada um dos fatores. Essas informações constam das Tabelas 1 a 7.

##### 1.7.4.2 - Formulário de aferição de desempenho

Instrumento formalizador da síntese da avaliação de desempenho do período avaliativo no qual deverão estar discriminados:

- quesitos de desempenho a serem avaliados;

*[Handwritten signatures and initials are present in this section, including a large signature on the left and several smaller ones on the right, some with the number '10' written below them.]*



- campos para o registro dos graus de atendimento da expectativa de desempenho (de 1 a 5);

O formulário desta avaliação é apresentado na **Tabela 8**.

### 1.7.4.3 - Formulários de aferição de maturidade profissional

Instrumentos formalizadores da síntese da avaliação de maturidade do profissional avaliado. Serão divididos em quatro partes, conforme exposto abaixo. O formulário desta avaliação é apresentado na **Tabela 9**.

- Maturidade profissional Grupo GAE;
- Maturidade profissional Grupo GTA e GTE;
- Maturidade profissional Grupos GTS E GCF;
- Maturidade profissional Gestores.

Os formulários deverão conter:

- quesitos de maturidade a serem avaliados;
- campos para o registro dos graus de atendimento da expectativa de desempenho (de 1 a 5);



## TABELAS

### TABELA 1 PESOS DAS MODALIDADES DE AVALIAÇÃO PARA SUBORDINADOS E GESTORES COM MENOS DE TRÊS SUBORDINADOS

TABELA DE PESOS DAS MODALIDADES DA AVALIAÇÃO	
Modalidade	Peso
Avaliação do Gestor	60%
Auto Avaliação	10%
Maturidade profissional	30%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

### TABELA 2 PESOS DAS MODALIDADES DE AVALIAÇÃO DE GESTORES COM TRÊS OU MAIS SUBORDINADOS

TABELA DE PESOS DAS MODALIDADES DA AVALIAÇÃO	
Modalidade	Peso
Avaliação do Gestor	60%
Auto Avaliação	10%
Maturidade profissional	20%
Avaliação Invertida	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

### TABELA 3 GRAUS DE ATENDIMENTO DOS QUESITOS

TABELA DE GRAUS DE ATENDIMENTO DOS QUESITOS	
Notas	Grau de Atendimento
5	Supera frequentemente a expectativa de desempenho
4	Supera eventualmente a expectativa de desempenho
3	Desempenho regular
2	Frustra eventualmente a expectativa de desempenho
1	Frustra frequentemente a expectativa de desempenho

Handwritten signatures and initials are present around the bottom of the page, including a large signature on the left and several initials on the right and bottom.



**TABELA 4**  
**PESOS DOS FATORES POR GRUPO DE AVALIAÇÃO - GESTORES COM TRÊS**  
**OU MAIS SUBORDINADOS**

Fator	Grupo Avaliado: Gestores		
	Avaliação do Superior Imediato	Auto Avaliação	Avaliação Invertida
	Peso	Peso	Peso
Conhecimento Técnico	10%	1,667%	1,8%
Qualidade	10%	1,667%	1,8%
Compromisso e Iniciativa	10%	1,667%	1,8%
Relacionamento Interpessoal	10%	1,667%	1,8%
Gestão de Pessoas	20%	3,333%	2,8%
<b>TOTAL</b>	<b>60%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>

**TABELA 5**  
**PESOS DOS FATORES POR GRUPO DE AVALIAÇÃO - PARA**  
**SUBORDINADOS E GESTORES COM MENOS DE TRÊS SUBORDINADOS**

Fator	Grupo Avaliado: Subordinados	
	Avaliação do Superior Imediato	Auto Avaliação
	Peso	Peso
Conhecimento Técnico	15%	2,5%
Qualidade	15%	2,5%
Compromisso e Iniciativa	15%	2,5%
Relacionamento Interpessoal	15%	2,5%
<b>TOTAL</b>	<b>60%</b>	<b>10%</b>

Handwritten signatures and initials are present below the tables, including a large signature on the left, a signature in the middle, and several initials on the right. A circled signature is also visible on the right side. The number 13 is written near the bottom right.



**TABELA 6**  
**PESOS DOS FATORES DE MATURIDADE PROFISSIONAL - GESTORES**  
**COM TRÊS OU MAIS SUBORDINADOS**

<b>Maturidade Profissional</b>	
<b>Grupo Avaliado: Gestores</b>	
<b>Fator</b>	<b>Peso</b>
Pontualidade e Assiduidade	6,67%
Tempo de Atuação no CRCRJ	3,33%
Atualização Profissional	3,33%
Exercício, por tempo indeterminado, como Gestor	3,33%
Cumprimento de Normas e Procedimentos	3,33%
<b>TOTAL</b>	<b>20%</b>

**TABELA 7**  
**PESOS DOS FATORES DE MATURIDADE PROFISSIONAL - PARA**  
**SUBORDINADOS E GESTORES COM MENOS DE TRÊS SUBORDINADOS**

<b>Maturidade Profissional</b>	
<b>Grupo Avaliado: Subordinados</b>	
<b>Fator</b>	<b>Peso</b>
Pontualidade e Assiduidade	10%
Tempo de Atuação no CRCRJ	5%
Atualização Profissional	5%
Exercício Temporário como Gestor (exceto para o grupo GAE)	5%
Cumprimento de Normas e Procedimentos	5%
<b>TOTAL</b>	<b>30%</b>

Handwritten signatures and initials are present below the tables, including names like "NPF" and "14".





**TABELA 8**  
**FORMULÁRIO DE AFERIÇÃO DE DESEMPENHO**

**ORIENTAÇÃO PARA O AVALIADOR**  
**(auto avaliação e avaliação por parte do superior imediato e avaliação invertida)**

Qualquer avaliação fundamentada em fatores comportamentais é essencialmente subjetiva. Portanto, dois avaliadores poderão ter percepções diferentes sobre a atuação de uma mesma pessoa.

As orientações a seguir ajudarão o avaliador a exercer melhor julgamento ao analisar o seu desempenho, dos integrantes de sua equipe ou ainda, de seu superior imediato:

- O que está sendo avaliado é o desempenho do profissional, a partir de uma análise de alguns fatores comportamentais. Para o propósito dessa análise, o que importa é o que o profissional faz, e não a personalidade ou traços de personalidade;
- O importante na avaliação é o padrão de desempenho do profissional no período que está sendo considerado para a avaliação. Eventualmente, fatos isolados, positivos ou negativos, que não representem o padrão de desempenho do funcionário, não devem ser considerados;
- O que importa é a qualidade final do julgamento. Quanto melhor for o julgamento, melhor será a qualidade da informação sobre o seu desempenho ou dos funcionários da sua área;
- Identificar as diferenças de desempenho individual. Um dos objetivos do sistema de avaliação é justamente melhorar o senso crítico e a capacidade de discernimento dos profissionais em cargos chaves da empresa;
- Os fatores de avaliação são roteiros para se conhecer melhor os gestores e o corpo técnico do Conselho Regional de Contabilidade. Os resultados da avaliação são informações importantes para o planejamento de treinamentos e outros programas de desenvolvimento profissional;
- O objetivo da avaliação de desempenho é saber como o Conselho poderá contribuir para o desenvolvimento profissional do funcionário.



FORMULÁRIO DE AFERIÇÃO DE DESEMPENHO  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

<b>Avaliado:</b>	<b>Lotação:</b>
<b>Avaliador:</b>	<b>Data da avaliação:</b>
<b>Ass. Avaliador:</b>	

Fator	Quesitos	Nota (1-5)
<b>CONHECIMENTO TÉCNICO</b> Realizar o trabalho aplicando o conhecimento técnico exigido e buscando sempre a excelência na atuação, com o domínio da legislação pertinente, bem como com a utilização adequada de tecnologia da informação.	Conhecimento técnico	
	Uso de Ferramentas de Tecnologia da Informação	
	Conhecimento da Legislação	
	Conhecimentos das normas e políticas do CRCRJ	
	Melhoria Contínua	
<b>QUALIDADE</b> Realizar o trabalho com planejamento e organização, de acordo com os padrões estabelecidos, buscando sempre a eficiência na utilização dos recursos disponíveis e a satisfação do usuário do serviço prestado.	Produtividade	
	Garantia da qualidade	
	Organização	
	Análise de riscos e oportunidades	
	Satisfação do usuário	
<b>COMPROMISSO E INICIATIVA</b> Aplicar-se no desenvolvimento dos trabalhos com disponibilidade, responsabilidade, participação, disciplina e visão global do CRCRJ, enfatizando o cumprimento das metas de trabalho e da missão institucional.	Senso de Urgência	
	Resolução de problemas	
	Resultado do trabalho	
	Comprometimento	
	Flexibilidade	
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b> Lidar social e profissionalmente com pessoas, independentemente do nível hierárquico, influenciando-as construtivamente e demonstrando respeito à individualidade de cada um, tendo sempre como objetivo a melhoria do trabalho como um todo.	Eficiência na comunicação	
	Cordialidade e respeito	
	Espírito de equipe	
	Administração de conflitos	
	Respeito à individualidade	
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b> (exclusivo para a avaliação de gestores) Capacidade técnica e gerencial para administrar com efetividade os recursos humanos disponíveis de forma a garantir o melhor desenvolvimento dos processos de sua unidade de trabalho.	Coerência	
	Gerência por objetivos	
	Desenvolvimento de pessoas	
	Liderança	
	Gerência participativa	

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left and several initials and marks on the right.



**TABELA 9**  
**FORMULÁRIO DE AFERIÇÃO DE MATURIDADE PROFISSIONAL**

**FORMULÁRIO DE AFERIÇÃO DE MATURIDADE PROFISSIONAL – GRUPO GAE**

<b>MATURIDADE PROFISSIONAL – GRUPO GAE</b>		
<b>QUESITO</b>	<b>PONTOS</b>	
<b>Pontualidade nos últimos doze meses</b> Compreende o cumprimento do horário estabelecido em seu contrato de trabalho.	Até 02 ocorrências	5
	De 03 a 05 ocorrências	4
	De 06 a 08 ocorrências	3
	De 09 a 10 ocorrências	2
	Mais de 11 ocorrências	1
<b>Assiduidade nos últimos doze meses</b> Compreende o comparecimento diário para desempenhar as suas atribuições, conforme estabelecido em seu contrato de trabalho.	Até 02 ocorrências	5
	De 03 a 05 ocorrências	4
	De 06 a 08 ocorrências	3
	De 09 a 10 ocorrências	2
	Mais de 11 ocorrências	1
<b>Tempo de experiência profissional no CRCRJ</b> Compreende o período desde a data da admissão do funcionário até a data da avaliação.	Mais de 8 anos	5
	Acima de 6 até 8 anos	4
	Acima de 4 até 6 anos	3
	Acima de 2 até 4 anos	2
	Menos de 2 anos	1
<b>Atualização Profissional nos últimos doze meses</b> Compreende a participação do funcionário, dentro de sua área de atuação no CRCRJ, em cursos de reciclagem, de aperfeiçoamento e treinamentos presenciais ou à distância, oficinas, seminários, congressos, simpósios, <i>workshops</i> , cursos de graduação, pós-graduação e etc.	Mais de 31 horas aula	5
	De 20 até 30 horas aula	4
	De 11 até 19 horas aula	3
	De 6 até 10 horas aula	2
	Até 5 horas aula	1
<b>Cumprimento das Normas, Procedimentos e Orientações estabelecidos pelo CRCRJ ou seus representantes legais</b> Refere-se ao cumprimento das normas previstas nos regulamentos, manuais, resoluções e portarias emitidos pelo CRCRJ e orientações e determinações dos gestores.	Cumpre	5
	Não cumpre	1

Handwritten signatures and initials are present below the table, including names like 'Joaquim', 'M. P.', 'W.S.', and '17'.



**FORMULÁRIO DE AFERIÇÃO DE MATURIDADE PROFISSIONAL – GRUPOS  
GTA e GTE**

MATURIDADE PROFISSIONAL – GRUPOS GTA e GTE		
QUESITO	PONTOS	
<b>Pontualidade e Assiduidade nos últimos doze meses</b> Compreende o cumprimento do horário e da jornada de trabalho estabelecido em seu contrato de trabalho.	Até 04 ocorrências	5
	De 05 a 10 ocorrências	4
	De 11 a 15 ocorrências	3
	De 16 a 20 ocorrências	2
	Mais de 21 ocorrências	1
<b>Tempo de experiência profissional no CRCRJ</b> Compreende o período desde a data da admissão do funcionário até a data da avaliação.	Mais de 8 anos	5
	Acima de 6 até 8 anos	4
	Acima de 4 até 6 anos	3
	Acima de 2 até 4 anos	2
	Menos de 2 anos	1
<b>Atualização Profissional nos últimos doze meses</b> Compreende a participação do funcionário, dentro de sua área de atuação no CRCRJ, em cursos de reciclagem, de aperfeiçoamento e treinamentos presenciais ou à distância, oficinas, seminários, congressos, simpósios, workshops, cursos de graduação, pós-graduação e etc.	Mais de 41 horas aula	5
	De 33 até 40 horas aula	4
	De 25 até 32 horas aula	3
	De 17 até 24 horas aula	2
	Até 16 horas aula	1
<b>Exercício Temporário como Gestor</b> Refere-se à quantidade de vezes em que o funcionário exerceu funções de gestor em substituição ao superior imediato por período de tempo determinado, no ano anterior, contado da data da avaliação, desde que devidamente comprovado.	Exerceu substituição de cargo de confiança	5
	Não exerceu substituição de cargo de confiança	1
<b>Cumprimento das Normas, Procedimentos e Orientações estabelecidos pelo CRCRJ ou seus representantes legais</b> Refere-se ao cumprimento das normas previstas nos regulamentos, manuais, resoluções e portarias emitidos pelo CRCRJ e orientações e determinações dos gestores.	Cumpre	5
	Não cumpre	1

Handwritten signatures and initials are present below the table, including a large signature on the left and several initials and marks on the right side of the page.



**FORMULÁRIO DE AFERIÇÃO DE MATURIDADE PROFISSIONAL – GRUPOS  
GTS e GCF**

MATURIDADE PROFISSIONAL – GRUPOS GTS e GCF		
QUESITO	PONTOS	
<b>Pontualidade e Assiduidade nos últimos doze meses</b> Compreende o cumprimento do horário e da jornada de trabalho estabelecido em seu contrato de trabalho.	Até 04 ocorrências	5
	De 05 a 10 ocorrências	4
	De 11 a 15 ocorrências	3
	De 16 a 20 ocorrências	2
	Mais de 21 ocorrências	1
<b>Tempo de experiência profissional no CRCRJ</b> Compreende o período desde a data da admissão do funcionário até a data da avaliação.	Mais de 8 anos	5
	Acima de 6 até 8 anos	4
	Acima de 4 até 6 anos	3
	Acima de 2 até 4 anos	2
	Menos de 2 anos	1
<b>Atualização Profissional nos últimos doze meses</b> Compreende a participação do funcionário, dentro de sua área de atuação no CRCRJ, em cursos de reciclagem, de aperfeiçoamento e treinamentos presenciais ou à distância, oficinas, seminários, congressos, simpósios, workshops, cursos de graduação, pós-graduação e etc.	Mais de 81 horas aula	5
	De 65 até 80 horas aula	4
	De 41 até 64 horas aula	3
	De 25 até 40 horas aula	2
	Até 24 horas aula	1
<b>Exercício Temporário como Gestor</b> Refere-se à quantidade de vezes em que o funcionário exerceu funções de gestor em substituição ao superior imediato por período de tempo determinado, no ano anterior, contado da data da avaliação, desde que devidamente comprovado.	Exerceu substituição de cargo de confiança	5
	Não exerceu substituição de cargo de confiança	1
<b>Cumprimento das Normas, Procedimentos e Orientações estabelecidos pelo CRCRJ ou seus representantes legais</b> Refere-se ao cumprimento das normas previstas nos regulamentos, manuais, resoluções e portarias emitidos pelo CRCRJ e orientações e determinações dos gestores.	Cumpre	5
	Não cumpre	1

*[Handwritten signatures and initials are present below the table, including a large signature on the right side and several smaller ones at the bottom.]*



**FORMULÁRIO DE AFERIÇÃO DE MATURIDADE PROFISSIONAL – GESTORES**

MATURIDADE PROFISSIONAL – GESTORES		
QUESITO	PONTOS	
<b>Pontualidade e Assiduidade nos últimos doze meses</b> Compreende o cumprimento do horário e da jornada de trabalho estabelecido em seu contrato de trabalho.	Até 04 ocorrências	5
	De 05 a 10 ocorrências	4
	De 11 a 15 ocorrências	3
	De 16 a 20 ocorrências	2
	Mais de 21 ocorrências	1
<b>Tempo de experiência profissional no CRCRJ</b> Compreende o período desde a data da admissão do funcionário até a data da avaliação.	Mais de 8 anos	5
	Acima de 6 até 8 anos	4
	Acima de 4 até 6 anos	3
	Acima de 2 até 4 anos	2
	Menos de 2 anos	1
<b>Atualização Profissional nos últimos doze meses</b> Compreende a participação do funcionário, dentro de sua área de atuação no CRCRJ, em cursos de reciclagem, de aperfeiçoamento e treinamentos presenciais ou à distância, oficinas, seminários, congressos, simpósios, workshops, cursos de graduação, pós-graduação e etc.	Mais de 81 horas aula	5
	De 65 até 80 horas aula	4
	De 41 até 64 horas aula	3
	De 25 até 40 horas aula	2
	Até 24 horas aula	1
<b>Exercício, por tempo indeterminado, como Gestor</b> Refere-se à soma de todos os períodos, nos últimos dez anos contados da data da avaliação, em que o funcionário exerceu funções de gestor.	Mais de 6 anos	5
	Acima de 4 até 6 anos	4
	Acima de 2 até 4 anos	3
	Até 2 anos	2
	Não exerceu	1
<b>Cumprimento das Normas, Procedimentos e Orientações estabelecidos pelo CRCRJ ou seus representantes legais</b> Refere-se ao cumprimento das normas previstas nos regulamentos, manuais, resoluções e portarias emitidos pelo CRCRJ e orientações e determinações dos gestores.	Cumpre	5
	Não cumpre	1

Handwritten signatures and initials are present below the table, including a large signature on the right side and several smaller ones at the bottom. A date '20' is written near the bottom right.



Para efeitos da aplicação destes formulários de avaliação de maturidade, serão adotados os seguintes conceitos:

- **OCORRÊNCIA** – quantidade de abonos concedidos, exceto aqueles justificados mediante atestado médico ou outros documentos legalmente aceitos.
- **CURSOS DE RECICLAGEM** – cursos destinados à renovação de conteúdo profissional, em que são apresentadas novas técnicas e/ou reapresentadas técnicas existentes a título de revisão. Têm duração diversa, de acordo com a necessidade.
- **CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO** – cursos destinados ao aprimoramento da profissão, com conteúdo totalmente novo, geralmente relacionado à inovação e apresentação de novas técnicas, inclusive cursos de idiomas, desde que relacionados ao exercício das atividades.
- **TREINAMENTO** – Processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual os funcionários adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho do cargo atual. São ações de treinamento: cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, oficinas, seminários, congressos, simpósios, *workshops*, etc.
- **CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO** – cursos de longa duração (normalmente mais de 360 horas), de conteúdo altamente especializado, podendo ser de cunho acadêmico ou executivo. Enquadram-se nesta categoria o Mestrado e o Doutorado.