



## *Conselho Nacional de Justiça*

### **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 18, 7 DE MAIO DE 2009**

Regulamenta o Programa de Gestão de Desempenho - ProGD do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**, no uso das atribuições que lhe conferem o inciso XV do art. 6º do Regimento Interno, considerando o disposto no art. 20 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, no art. 41, *caput*, § 1º, III, e § 4º da Constituição Federal, no art. 9º da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006 e no Anexo IV da Portaria Conjunta nº 1, de maio de 2007,

#### **RESOLVE:**

#### **CAPÍTULO I**

#### **DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º O Programa de Gestão de Desempenho – ProGD do Conselho Nacional de Justiça - CNJ tem por finalidade planejar, acompanhar, avaliar, orientar e aprimorar o desempenho dos servidores efetivos nas atribuições inerentes aos seus cargos.

Art. 2º O ProGD é aplicado:

- I – aos servidores em estágio probatório; e
- II – aos servidores estáveis em desenvolvimento na carreira.

Art. 3º São objetivos específicos do ProGD:

- I – colaborar com o planejamento de ações em gestão de pessoas;
- II – gerar insumos que subsidiem as atividades de educação corporativa, seleção, movimentação interna, acompanhamento funcional, entre outros;
- III – fornecer dados ao processo de confirmação do servidor no cargo, ou, quando for o caso, de sua exoneração ou recondução;
- IV – identificar os servidores aptos à progressão funcional e promoção;

V – estimular a adoção de práticas gerenciais voltadas para o planejamento do desempenho e o desenvolvimento profissional do servidor;

VI – indicar as variáveis que interfiram no desempenho do servidor, subsidiando ações que possam minimizar e/ou eliminar dificuldades laborais;

VII – promover ações para o desempenho satisfatório dos servidores e para o alcance dos objetivos organizacionais;

VIII – aferir o desempenho do servidor, reconhecer suas potencialidades e deficiências;

IX – fornecer dados para a identificação de servidores com perfil gerencial para o possível exercício de funções comissionadas ou cargos em comissão.

Art. 4º Participam do ProGD:

I – o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo;

II – o gestor, na função de avaliador;

III – a área de gestão de pessoas; e

IV – a Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD.

Parágrafo único. Os participantes do ProGD têm responsabilidade compartilhada no alcance dos objetivos descritos no art. 3º.

Art. 5º O ProGD prevê a realização das seguintes fases:

I – planejamento – ocorre no início de cada etapa/período avaliativo, com a negociação das atividades que serão executadas pelo servidor, o estabelecimento de objetivos e metas da unidade, a identificação dos recursos necessários para alcançá-los e o esclarecimento dos fatores de avaliação que serão considerados no período;

II – acompanhamento – ocorre durante todo o período/etapa avaliativa, com o objetivo de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado e de propiciar ao servidor informações quanto às potencialidades e possíveis desvios na execução do trabalho, levantando fatores que poderão interferir no desempenho e ações para sanar os problemas detectados;

III – avaliação de desempenho – é a fase do período/etapa avaliativa que consiste na comparação dos resultados alcançados, com os objetivos previamente definidos e na análise e julgamento dos comportamentos observáveis no desempenho das tarefas inerentes ao cargo ocupado pelo servidor.

Parágrafo único. A pedido do avaliador ou do servidor avaliado podem ser anexadas ao processo de avaliação de desempenho as comunicações escritas entre as partes no que se refere à atribuição e ao cumprimento de tarefas.

Art. 6º A fase de avaliação de desempenho a que se refere o inciso III do artigo anterior é realizada em três etapas complementares:

I – auto-avaliação do servidor;

II – avaliação da chefia; e

III – avaliação consensual.

Parágrafo único. A avaliação consensual de que trata este artigo é feita conjuntamente pelo servidor e pelo avaliador, após realizadas a auto-avaliação e a avaliação da chefia, individualmente.



Art. 7º O servidor do CNJ cedido ou com lotação provisória em outro órgão da Administração Pública é avaliado pelo órgão cessionário, que deve observar os critérios estabelecidos nesta Instrução Normativa.

Parágrafo único. Ao ser cedido, o servidor deve verificar, junto à área de gestão de pessoas, a necessidade de formalização de avaliação antecipada.

## **CAPÍTULO II**

### **DA PROGRESSÃO FUNCIONAL E DA PROMOÇÃO**

Art. 8º O desenvolvimento dos servidores do CNJ, nas carreiras judiciárias, dá-se mediante progressão funcional e promoção.

Art. 9º A progressão funcional consiste na movimentação do servidor de um padrão para o seguinte, dentro de uma mesma classe, e ocorre anualmente, na data em que o servidor completa o interstício de um ano no padrão em que estiver posicionado.

Art. 10. Tem direito à progressão funcional o servidor que tiver desempenho considerado satisfatório em processo de avaliação específico, estabelecido neste ato.

Parágrafo único. Considera-se desempenho satisfatório o resultado igual ou superior a 70% (setenta por cento) da pontuação máxima da escala, considerando-se as avaliações de desempenho realizadas.

Art. 11. A promoção consiste na movimentação do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte e ocorre na data em que o servidor completar o interstício de um ano em relação à progressão funcional imediatamente anterior.

Art. 12. Tem direito à promoção o servidor que:

I – tiver desempenho considerado satisfatório no processo de avaliação específico, estabelecido neste ato;

II – participar, durante o período de permanência na classe, de conjunto de ações de treinamento que totalizem o mínimo de oitenta horas/aula.

Parágrafo único. O servidor que, na data de sua promoção, não cumprir os requisitos elencados neste artigo, somente poderá ser promovido no ano subsequente, desde que satisfeitos os referidos requisitos durante esse período.

Art. 13. Consideram-se ações de treinamento para fins de promoção as que, de forma sistemática, por metodologia presencial ou à distância, possibilitem o desenvolvimento das competências para o cumprimento da missão institucional, custeadas ou não pelo CNJ.

§ 1º Todas as ações de treinamento custeadas pela Administração são válidas para fins de promoção, observado o disposto no § 3º deste artigo.

§ 2º São aceitas as ações de treinamento não custeadas pela Administração que contemplem uma carga de, no mínimo, oito horas/aula, ministradas por instituição ou profissional reconhecido no mercado, desde que previstas no Programa de Educação Corporativa do CNJ.



§ 3º As ações de treinamento de que tratam os parágrafos anteriores, devem estar vinculadas às áreas de interesse do CNJ e às atribuições do cargo efetivo ou às atividades desempenhadas pelo servidor quando no exercício de função comissionada ou de cargo em comissão.

§ 4º A comprovação das ações de que trata o § 2º faz-se mediante apresentação de cópia de certificado ou de declaração de conclusão do evento, devidamente autenticada, podendo a autenticação ser feita pela área de gestão de pessoas, responsável pelo seu recebimento à vista do original.

§ 5º Não se enquadram na definição de ações de treinamento, para fins de promoção:

I – as que constituíram requisito para ingresso no cargo de provimento efetivo, especificado em edital de concurso público;

II – as que deram origem à percepção do adicional de qualificação constante dos incisos I a III do art. 15 da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006;

III – reuniões de trabalho e participações em comissões e similares;

IV – elaboração de monografia ou artigo científico destinado à conclusão de cursos de nível superior ou de especialização, de dissertação para mestrado ou de tese para doutorado.

§ 6º Os servidores do CNJ cedidos a outros órgãos deverão apresentar à área de gestão de pessoas, até o término do último período avaliativo que antecede a mudança de classe, os comprovantes de participação em ações de treinamento a que se refere o *caput* deste artigo.

Art. 14. O interstício para a progressão funcional e para a promoção é computado em períodos corridos de 365 dias, contados a partir da data em que o servidor completou o último interstício aquisitivo, ficando suspenso em virtude de:

I – licença por motivo de doença em pessoa da família;

II – licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;

III – licença para o serviço militar;

IV – licença para atividade política;

V – licença para tratar de interesses particulares;

VI – licença para desempenho de mandato classista;

VII – afastamento para exercício de mandato eletivo;

VIII – afastamento para estudo ou missão no exterior;

IX – afastamento para servir em organismo internacional;

X – afastamento para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal;

XI – afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no país;

XII – faltas injustificadas ao serviço.

§ 1º Ao término do período de suspensão a que se refere este artigo, a contagem de tempo para completar o interstício é reiniciada na data em que o servidor retornar ao efetivo exercício.



§ 2º A contagem do tempo será interrompida nos casos de condenação à pena privativa de liberdade por sentença definitiva e reiniciada a partir do primeiro período de avaliação que ocorrer após o término do impedimento.

Art. 15. A progressão funcional e a promoção são formalizadas em ato próprio, que produz efeitos financeiros a partir do primeiro dia subsequente à data em que o servidor houver completado o interstício.

Art. 16. A formalização do ato de progressão e promoção funcional será postergada em casos de atraso na realização da avaliação.

Parágrafo único. Entende-se por formalização do ato a inclusão dos dados do servidor em trâmite processual.

### **CAPÍTULO III**

#### **DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

Art. 17. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo cumpre estágio probatório pelo período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual sua aptidão e sua capacidade para o desempenho das atribuições do cargo são objetos de avaliação, observados os seguintes fatores:

- I – assiduidade;
- II – capacidade de iniciativa;
- III – disciplina;
- IV – produtividade; e
- V – responsabilidade.

Art. 18. A gestão de desempenho do servidor em estágio probatório compõe-se de 5 (cinco) etapas avaliativas, sendo realizadas no sexto, décimo segundo, décimo oitavo, vigésimo quarto e trigésimo mês, após a entrada em exercício no cargo.

Art. 19. O servidor que permanecer em licença para tratamento da própria saúde ou licença à gestante por tempo superior à metade do período de cada etapa avaliativa, não será avaliado nessa etapa, sendo suprimida do cálculo final.

Art. 20. O servidor que, durante a etapa avaliativa houver trabalhado sob a supervisão de mais de uma chefia, será avaliado por aquela(s) que o supervisionou(aram) por período igual ou superior a 60 (sessenta) dias.

Art. 21. Durante o estágio probatório, os servidores que ingressarem nas vagas destinadas aos portadores de deficiência serão avaliados também por equipe multiprofissional com relação à compatibilidade entre as atribuições do cargo e a respectiva deficiência.

Art. 22. A equipe multiprofissional a que se refere o artigo anterior será composta, preferencialmente, por um médico, um assistente social, um psicólogo e um representante da área de gestão de pessoas.

Parágrafo único. A equipe poderá, em consenso majoritário, requisitar profissional de área especializada para compor seu corpo.



Art. 23. Quatro meses antes de findo o período do estágio probatório, o seu resultado final será remetido ao Secretário-Geral, para homologação.

Art. 24. O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29 da Lei nº 8.112/1990.

## **CAPÍTULO IV**

### **DA AQUISIÇÃO DE ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO**

Art. 25. A aquisição de estabilidade no serviço público dar-se-á mediante avaliação especial de desempenho que será o resultado final do estágio probatório.

Art. 26. A aquisição da estabilidade no serviço público dá-se quando o servidor completa três anos de efetivo exercício.

## **CAPÍTULO V**

### **DA AVALIAÇÃO FUNCIONAL**

Art. 27. Após aprovado em estágio probatório, o servidor estável no serviço público passará a ser avaliado anualmente, por meio de avaliação funcional, a ser realizada no 12º mês de efetivo exercício, contados a partir da última progressão funcional ou promoção na carreira.

Art. 28. A gestão de desempenho do servidor estável tem como objetivo permitir o acompanhamento do desenvolvimento do servidor na carreira e da atuação deste em relação às competências necessárias ao efetivo exercício do cargo, visando ao seu crescimento e ao aperfeiçoamento contínuo do seu trabalho, observados os seguintes fatores:

- I – autodesenvolvimento;
- II – atendimento ao cliente;
- III – capacidade de iniciativa;
- IV – competência técnica;
- V – orientação para o resultado;
- VI – relacionamento interpessoal;
- VII – responsabilidade;
- VIII – trabalho em equipe;
- IX – comunicação.

Parágrafo único. Por competência entenda-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos, passíveis de aferição, que afetam o desempenho de uma atividade ou papel ocupacional.



Art. 29. O servidor que, durante o período avaliativo houver trabalhado sob a supervisão de mais de uma chefia, será avaliado por aquela(s) que o supervisionou(aram) por período igual ou superior a 90 (noventa) dias.

Art. 30. Os casos em que o servidor apresentar licenças ou afastamentos previstos na Lei nº 8.112/1990, que excedam 240 (duzentos e quarenta) dias, ou aqueles em que comprometam o processo de gestão de desempenho serão encaminhados ao Secretário-Geral, mediante proposta da área de gestão de pessoas.

## **CAPÍTULO VI**

### **DA APURAÇÃO DO RESULTADO**

#### **Seção I**

##### **Do Estágio Probatório**

Art. 31. O resultado de cada etapa avaliativa do estágio probatório é o somatório da média simples de cada fator a que se refere o art. 17, dividido pelo número total de fatores.

Parágrafo único. Na etapa em que houver mais de uma avaliação válida, observado o disposto no art. 20, o resultado final será a média simples das avaliações realizadas.

Art. 32. Para fins de progressão funcional durante o estágio probatório, será calculada a média simples das avaliações de cada período avaliativo, considerando-se para o:

I – segundo padrão da classe “A”: as médias da 1ª e 2ª etapas avaliativas;

II – terceiro padrão da classe “A”: as médias da 3ª e 4ª etapas avaliativas;

III – quarto padrão da classe “A”: a nota obtida na 5ª etapa avaliativa.

Art. 33. A apuração do resultado final do estágio probatório é obtida pela média ponderada dos resultados das cinco etapas avaliativas.

Art. 34. Será considerado aprovado no estágio probatório o servidor que, no cálculo final, obtiver média igual ou superior a 70% (setenta por cento) da pontuação máxima.

#### **Seção II**

##### **Da Avaliação Funcional**

Art. 35. A apuração do resultado final do período avaliativo é obtida pelo somatório da média simples de cada fator da avaliação funcional a que se refere o art. 28, dividido pelo número total de fatores.

Art. 36. No período avaliativo em que houver mais de uma avaliação válida, observado o disposto no art. 29, o resultado final será a média simples das avaliações realizadas.

Art. 37. Terá seu desempenho considerado satisfatório na avaliação funcional, o servidor que, no cálculo final, obtiver média igual ou superior 70% (setenta por cento) da pontuação máxima.



Seção III  
Das Disposições Comuns

Art. 38. Para fins de cálculo do resultado da avaliação das etapas/período avaliativo, somente será considerada a avaliação consensual a que se refere o inciso III do art. 6º.

§ 1º Em caso de não haver consenso entre avaliador e servidor quanto à pontuação a ser aferida a algum item do instrumento de avaliação, deve ser registrada a pontuação do avaliador, cabendo ao servidor assinalar o campo “ciência com ressalva”.

§ 2º O servidor que assinalar o campo “ciência com ressalva” poderá interpor recurso contra o resultado de sua avaliação.

**CAPÍTULO VII**

**DAS COMPETÊNCIAS**

Seção I  
Do Servidor e Do Avaliador

Art. 39. A função do avaliador dos servidores é exercida:

- I – pelo chefe imediato; ou
- II – pelo substituto designado, nos casos de impedimento da chefia imediata.

Art. 40. Ao avaliador compete:

- I – conhecer e criar as condições para implantação e manutenção do ProGD na sua unidade de trabalho;
- II – participar, obrigatoriamente, de treinamento referente ao ProGD do CNJ;
- III – promover um processo avaliativo participativo e democrático, a fim de que o ProGD seja instrumento de crescimento do servidor avaliado;
- IV – acompanhar, orientar e avaliar sistematicamente o servidor no desempenho de suas atribuições, promovendo reuniões periódicas de *feedback*;
- V – conduzir a avaliação de desempenho, viabilizando o diálogo e a negociação nos casos de discordância e mantendo o servidor ciente de seu desempenho durante todo o processo de avaliação;
- VI – identificar, com o servidor, as causas dos problemas detectados no decorrer do processo de avaliação e solicitar, quando necessário, a intervenção da área de gestão de pessoas;
- VII – realizar a avaliação de desempenho de que trata o inciso II do art. 6º dos servidores sob sua supervisão nos prazos estipulados nesta Instrução Normativa;

Art. 41. Compete ao servidor:





I – conhecer as normas e procedimentos do Programa de Gestão de Desempenho do CNJ;

II – participar ativamente do processo de gestão de desempenho, solicitando à chefia imediata *feedback* periódico de sua atuação;

III – observar seu desempenho e comunicar à chefia imediata a ocorrência de problemas ou dificuldades no cumprimento de suas atividades, solicitando-lhe o suporte necessário;

IV – realizar a auto-avaliação de que trata o inciso I do art. 6º nos prazos estipulados nesta Instrução Normativa;

V – comprometer-se com a melhoria do seu desempenho;

VI – solicitar à área de gestão de desempenho o esclarecimento de dúvidas ou a sua intermediação em questões relacionadas à gestão de desempenho.

Art. 42. Compete conjuntamente ao servidor e ao avaliador:

I – realizar a avaliação consensual a que se refere o inciso III do art. 6º nos prazos estipulados nesta Instrução Normativa;

II – realizar, antecipadamente, as avaliações descritas no art. 6º nos casos decorrentes de:

a) exoneração ou dispensa do cargo/função de chefia;

b) mudança de lotação da chefia ou do servidor;

c) cessão da chefia ou do servidor para outro órgão;

d) licenças que suspendem o interstício aquisitivo, elencadas no art. 14;

e) qualquer ocorrência durante a etapa/período avaliativo que ocasione mudança de avaliador.

Parágrafo único. As avaliações a que se refere o inciso II deste artigo devem ser formalizadas se já transcorridos 60 (sessenta) dias da etapa avaliativa para os servidores em estágio probatório e 90 (noventa) dias do período avaliativo para os servidores em avaliação funcional.

## Seção II

### Da Área de Gestão de Pessoas

Art. 43. Compete à área de Gestão de Pessoas:


I – gerenciar, acompanhar e atualizar o Programa de Gestão de Desempenho do CNJ;

II – realizar treinamento específico e prestar assessoramento aos gestores e servidores, com vistas à aplicação desta Instrução Normativa e em questões relacionadas ao desempenho funcional;

III – mediar, quando necessário, negociação entre gestor e servidor, em caso de discordância quanto aos escores atribuídos na avaliação de desempenho;

IV – fornecer dados para o acompanhamento funcional, quando solicitado;

V – monitorar o desempenho do servidor, retratado na avaliação, adotando ações cabíveis, quando necessário;



VI – adotar as providências necessárias à homologação do estágio probatório, à progressão e à promoção na carreira e à aquisição da estabilidade, bem como à exoneração ou à recondução dos reprovados no estágio probatório.

### Seção III

#### Da Comissão de Avaliação de Desempenho

Art. 44. A Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD é composta pelo(a):

I – titular da área de Gestão de Pessoas;

II – responsável pela área de gestão de desempenho;

III – responsável pela área de Legislação de pessoas;

IV – 1 (um) Analista Judiciário, indicado pelo presidente da Comissão, preferencialmente não lotado na área de Gestão de Pessoas;

§ 1º A Comissão reúne-se com a presença de, no mínimo, três de seus membros e somente decide com a maioria absoluta do total dos membros.

§ 2º A Presidência da Comissão é exercida pelo titular da área de Gestão de Pessoas.

§ 3º Na eventual ausência ou no impedimento legal do presidente, a presidência da Comissão será exercida, sucessivamente, pelos responsáveis pelas áreas de gestão de desempenho e Legislação de pessoas.

Art. 45. Compete à CAD:

I – zelar pela observância dos procedimentos e dos critérios de avaliação previstos nesta Instrução Normativa;

II – submeter ao Secretário-Geral, no prazo de 15 (quinze) dias a contar do recebimento do resultado final, pronunciamento conclusivo sobre a aprovação ou reprovação do servidor no estágio, com proposta de homologação, bem como de aquisição de estabilidade aos servidores que cumprirem 3 (três) anos de efetivo exercício;

III – apreciar os recursos interpostos sobre o resultado da avaliação de desempenho;

IV – notificar o servidor avaliado do julgamento de recurso;

V – solicitar pronunciamento do avaliador, com relação ao recurso impetrado pelo servidor, sempre que necessário;

VI – requisitar pareceres, orientações e atuação técnica especializada, quando julgar necessário.

Parágrafo único. O trabalho como membro da CAD se dá sem prejuízo das atribuições normais do cargo ou da função e não implica, em nenhuma hipótese ou a qualquer título, remuneração complementar.

## CAPÍTULO VIII



## **DOS RECURSOS**

Art. 46. O servidor que discordar do resultado de sua avaliação pode interpor recurso, dirigido à CAD, no prazo de 10 (dez) dias a contar da ciência do resultado.

§ 1º Na exposição das razões do recurso, o servidor deve ater-se aos itens da avaliação que forem objeto de contestação e aos fatos que evidenciam a irregularidade constatada.

§ 2º É indeferido, liminarmente, pela CAD, o recurso interposto fora do prazo ou que não observar o disposto no parágrafo anterior.

§ 3º O integrante da CAD a que se refere o inciso IV do art. 44, deve ser servidor que não mantém vínculo de subordinação com o impetrante do recurso, nem tampouco ser lotado na mesma Seção ou no mesmo Departamento deste.

Art. 47. A CAD julga o recurso no prazo de 30 (trinta) dias a contar de seu recebimento, podendo solicitar pronunciamento e requisitar informações.

Parágrafo único. O avaliador, em caso de solicitação formal de pronunciamento a respeito do recurso impetrado pelo servidor, terá o prazo de 5 (cinco) dias corridos, contados a partir do recebimento da solicitação, prorrogável por igual período, mediante comprovada justificação, para responder à CAD.

Art. 48. Da decisão da CAD cabe recurso, no prazo de 15 (quinze) dias a contar da notificação aos envolvidos, ao Secretário-Geral, o qual, no mesmo prazo, proferirá a decisão final.

Parágrafo único. Não cabe recurso da decisão do Secretário-Geral.

## **CAPÍTULO IX**

### **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS**


Art. 49. Os prazos previstos nesta Instrução Normativa são contados em dias corridos, excluindo-se o dia do começo e incluindo-se o do vencimento, ficando prorrogado, para o primeiro dia útil seguinte, o prazo vencido em dia que não haja expediente ou este seja encerrado antes da hora normal.

Art. 50. A área de registros funcionais informará à área de seleção e movimentação de pessoas sobre mudanças de lotação, cessão de servidores efetivos, requisição de servidores e mudanças de chefia.

Parágrafo único. O órgão cessionário informará à área de gestão de pessoas a chefia imediata a qual o servidor efetivo cedido estiver subordinado, indicando o período e as mudanças de chefia que ocorrerem.

Art. 51. Os atos referentes à homologação do estágio probatório, aquisição de estabilidade, progressão funcional e promoção são da competência do Secretário-Geral, publicados em Boletim de Serviço e registrados nos assentamentos funcionais do servidor.

Art. 52. A implantação do ProGD será precedida de treinamento específico obrigatório com a finalidade de orientar os avaliadores e avaliados sobre sua operacionalização.



Art. 53. Incumbe aos titulares das unidades integrantes da estrutura orgânica do Conselho zelar pelo fiel cumprimento do disposto nesta Instrução Normativa.

Art. 54. Os casos omissos serão resolvidos pelo Secretário-Geral.

Art. 55. Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

Ministro GILMAR MENDES

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long, thin tail extending downwards and to the right.