



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: MARCO ANTONIO DE BRITO CARVALHO

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

JALUSA RIBEIRO MIRANDA
MATRÍCULA N° 996916-3

Brasília /DF, junho de 2005.

JALUSA RIBEIRO MIRANDA

**PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
HUMANO NO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado pela
aluna Jalusa Ribeiro Miranda à Faculdade de
Ciências Sociais – FASA do Centro Universitário
UniCEUB para obtenção do grau em Administração.
PROFESSOR ORIENTADOR: Marco Antonio de Brito
Carvalho

Brasília /DF, junho de 2005.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA**

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR Prof.: MARCO ANTONIO DE BRITO CARVALHO	
2. PROFESSOR(a) CONVIDADO(a) Prof.(a):	
3. PROFESSOR(a) CONVIDADO(a) Prof.(a):	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, de de 2005.

Dedico,
Antes de mais nada, à Deus;

E também ao meu esposo Deivide e
a Minha filha Thayná;

Aos meus pais Amaral e Cremilda;

Pelo constante apoio e incentivo que
me deram durante todo o período
dedicado à elaboração desta
monografia.

Agradecimentos,

Agradeço primeiramente a Deus por podermos desfrutar de todo o conhecimento necessário para o nosso crescimento pessoal e profissional

Ao meu esposo Deivide pela paciência, pelo incentivo e pelas tantas horas em que não pode contar comigo.

À minha filha Thayná pelo carinho oferecido nas horas difíceis.

Ao meu orientador, professor Marco Antonio, pelo apoio, paciência e por ter acreditado em mim.

Aos meus pais, Amaral e Cremilda, por todo o carinho, atenção, educação, paciência e sacrifício, que fizeram durante todos estes anos para que eu pudesse chegar aonde cheguei. Obrigada por sempre estarem lá quando precisei. Sem vocês, não estaria aqui.

SUMÁRIO

1. Introdução	1
1.1. Tema	2
2. Justificativa do tema	2
3. Objetivos	4
3.1. Objetivo geral	4
3.2. Objetivo específico	4
4. Metodologia.....	4
4.1. Métodos de Abordagem	5
4.2. Métodos de Procedimento.....	6
4.3. Técnicas de Pesquisa	7
4.4. Universo da Pesquisa.....	7
5.Embasamento Teórico	8
5.1. Quando Surgiu a Necessidade de Avaliar	8
5.2. Conceito de Avaliação de Desempenho Humano	10
5.3. Princípios da Avaliação de Desempenho	13
5.4. Características da Avaliação de Desempenho	14
5.5. Conceito de Desempenho	15
5.6. Eficiência e Eficácia de Desempenho.....	16
5.6.1. Eficiência	16
5.6.2. Eficácia	17
5.7. Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	17
5.8. Fatores Determinantes do Desempenho Humano	19
5.9. Estimativas de Desempenho	21
5.10. Benefícios da Avaliação de Desempenho	21
5.10.1. Benefícios para o Supervisor	21
5.10.2. Benefícios para o Subordinado	22

5.10.3. Benefícios para a Organização	23
5.11. Avaliação das Relações no Trabalho	23
5.11.1. Motivação.....	23
5.11.2. Responsabilidade.....	25
5.11.3. Relacionamento.....	26
5.11.4. Absenteísmo.....	27
5.11.5. Produtividade.....	28
5.12. Tipos de instrumento da Avaliação de Desempenho	31
5.12.1. Avaliação Direta ou Absoluta.....	31
5.12.2. Avaliação Relativa ou por Comparação	33
5.13. Visão Crítica da Avaliação de Desempenho	33
5.13.1. Os Equívocos na Avaliação de Desempenho.....	34
5.13.1.1. O Dia da Avaliação de Desempenho.....	34
5.13.1.2. Definição Inadequada dos Objetivos.....	34
5.13.1.3. Não Comprometimento da Alta Administração.....	35
5.13.1.4. Despreparo Gerencial para Administrar Pessoas.....	35
5.13.1.5. Retorno dos Resultados da Avaliação de Desempenho.....	36
5.13.1.6. Desempenho e Mérito.....	36
6. Apresentação dos Dados.....	38
6.1. Dados Levantados por Meio de Pesquisa Documental.....	38
6.1.1 Como Surgiu o PROADE?.....	38
6.1.2. O Que É?.....	38
6.1.3. Objetivos Específicos	39
6.1.4. Quando Avaliar?.....	40
6.1.5. Papéis e responsabilidade.....	41
6.1.5.1. Papel do Avaliado.....	41
6.1.5.2. Papel do Avaliador	41
6.1.5.3. Papel da SERH	42
6.1.5.4. Papel da Comissão de Avaliação de Desempenho	43
6.1.6. Agrupamento de Cargos	43
6.1.7. Instrumentos.....	45
6.1.8. Como Preencher	46
6.1.9. Resultado da Avaliação.....	49

6.1.9.1. Avaliação de Desempenho Funcional	49
6.1.9.2. Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório	49
6.1.10. Modelo de Fichas	51
6.2. Dados Levantados Através de Entrevista.....	55
7. Análise dos Dados.....	57
8. Conclusão	59
9. Bibliografia	61
Anexos.....	64

RESUMO

A presente monografia foi apresentada ao Centro Universitário de Brasília – UniCeub, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração e tem como tema o Processo de Avaliação de Desempenho do Tribunal Superior do Trabalho – TST no Distrito Federal. Neste trabalho buscou-se, através das teorias de Sistema de Avaliação de Desempenho, descrever seus conceitos, objetivos, princípios, características, tipos de instrumentos de avaliação de desempenho e a metodologia de avaliação. A partir da metodologia de caráter exploratório e descritivo, foi feita análise de observação, para identificar, por meio de análise de dados, se a Avaliação de Desempenho do TST realizada, realmente detecta necessidades do Tribunal. Por fim, este trabalho, concluiu-se que, apesar da avaliação aplicada pelo TST apresentar um posicionamento orientado para um sistema de avaliação embasado em princípios e valores também humanísticos, o instrumento adotado no âmbito do Tribunal contempla, de fato, a sistemática tradicional, que se preocupa mais com as questões técnicas.

LISTA DE SIGLAS

TST – Tribunal Superior do tribunal

APO – Avaliação por Objetivo

RH – Recursos Humanos

SERH – Secretaria de Recursos Humanos

SRDC – Serviço de Desenvolvimento e Capacitação

PROADE – Processo de avaliação de Desempenho

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa a sistemática de avaliação, empregada atualmente na grande maioria das organizações, propondo uma revisão de seus mecanismos de atuação, a fim de que possa melhor atender, de maneira inovadora, às necessidades conjunturais e culturais ditadas pelos desafios da sobrevivência, da qualidade e da competitividade.

No estudo apresentado, a técnica utilizada para a execução da pesquisa foi: entrevista. O universo pesquisado foi servidores da Comissão de Avaliação de Desempenho. Buscou-se, detectar a presença ou não das técnicas/regras de avaliação de desempenho humano do TST.

As práticas da Avaliação do Desempenho não são novas. Desde que um homem deu um emprego ao outro, seu trabalho passou a ser avaliado.

Desde o século XX, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa. A ênfase sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não resolveu a questão do aumento da eficiência da organização. O homem era visto como um objeto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por motivos salariais e econômicos.

Constatou-se que as organizações conseguiram resolver os problemas relacionados com a máquina, porém nenhum progresso foi alcançado em relação ao homem e a eficiência das organizações ainda estava a desejar.

Com o surgimento da Escola de Relações Humanas ocorreu uma completa reversão de abordagem e a preocupação principal dos administradores deslocou-se da máquina e passou a ser focalizada no homem. O desempenho humano precisava ser não só planejado e implementado, como também, e principalmente, avaliado e orientado para determinados objetivos comuns.

Ao final, são apresentados os pontos essenciais da aplicação da avaliação de desempenho no Tribunal Superior do trabalho.

1.1. Tema

Processo de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos do Tribunal Superior do Trabalho.

2. JUSTIFICATIVA DO TEMA

A escolha do Tema decorre do interesse em estudar o processo de Avaliação de Desempenho do Tribunal Superior do Trabalho e da disponibilidade do TST em ceder seu espaço para estudo e aplicação de conhecimentos teóricos adquiridos no curso.

A avaliação é um mecanismo onde as instituições buscam obter informações sobre relacionamento, motivação, responsabilidade, produtividade, e absenteísmo, compará-las com os objetivos previamente estabelecidos, efetuar mudanças e avaliar novamente. A avaliação de desempenho deve constituir-se em um processo institucionalizado, para que seus resultados possam ser efetivamente aproveitados.

Com isso, o assunto abordado está focado na área de Recursos Humanos - RH, e no caso do TST, mais especificamente no Serviço de Desenvolvimento e Capacitação, setor responsável pelas Avaliações dos servidores do Tribunal e encarregado em detectar as necessidades encontradas nas avaliações.

A escolha da área de RH decorreu da importância do tema para as empresas e para o mundo acadêmico. É, também, muito visado pela ciência, pois diversos mecanismos favorecem o ambiente interno, fazendo com que os funcionários possam participar efetivamente das atividades internas melhorando o ambiente interno da instituição.

Os estudos elaborados pela Avaliação de Desempenho, oferece uma nova dimensão de desenvolvimento do servidor para o Tribunal. Com isso, cresce o interesse das instituições pelo assunto, pois existe uma preocupação, cada vez maior, com o resultado dos trabalhos exercidos pelos servidores.

Desse modo, surgiu para os acadêmicos, um campo de trabalho promissor, pois existe um crescente interesse das instituições em estar aperfeiçoando os métodos de Avaliação de Desempenho.

O sucesso dos resultados da avaliação de desempenho depende primordialmente do comprometimento das chefias e dos servidores com a avaliação e com o próprio TST. E para que esse sucesso se realize é necessário fazer a seguinte indagação: as necessidades como relacionamento, motivação, responsabilidade, produtividade, e absenteísmo dos servidores do TST, conseguem ser detectadas através da Avaliação de Desempenho desenvolvida por este Tribunal?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Analisar o processo de avaliação de desempenho humano no Tribunal Superior do Trabalho.

3.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Conhecer o conceito de *Avaliação de Desempenho*.

3.2.2. Descrever o Processo de Avaliação de Desempenho aplicado ao Tribunal Superior do Trabalho.

3.2.3. Comparar o processo de avaliação de desempenho aplicado no TST com as recomendações teóricas sobre o assunto.

4. METODOLOGIA

O trabalho utiliza fontes fidedignas de coleta de dados para compor o conhecimento a ser adquirido sobre o tema em estudo, por exemplo Siqueira (1980), Bergamini (1988), Chiavenato (2000), Carleial (1997), Gronroos (1993), De Cenzo, Robbins (2001), Gelierman (1986), Maximiano (1995), Mattar (1999) e Vroom (2000).

Para estruturar a pesquisa monográfica foi realizado levantamento bibliográfico com base em informações retiradas de livros, revistas, jornais, estudos setoriais dos seguintes assuntos: *Avaliação de Desempenho* e Tribunal Superior do Trabalho

Os tipos de pesquisa podem ser resumidos em duas vertentes: pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva. (MATTAR, 1999, p. 80)

Na análise dos tipos de pesquisa conclui-se que a pesquisa exploratória prove o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema tratado. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do assunto tratado são incipientes para quem pesquisa.

A premissa básica desse trabalho de pesquisa é familiarizar e elevar o conhecimento a respeito do Avaliação de Desempenho e sua aplicabilidade no Tribunal Superior do Trabalho, além de esclarecer conceitos e auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa sobre o assunto, fazendo uso do tipo de pesquisa exploratória.

4.1. Métodos de Abordagem

Segundo Lakatos (2003, p. 82) “todo trabalho científico deve ser desenvolvido com métodos e técnicas para propiciar sua validade. Os métodos de abordagem visam orientar a coerência do pensamento, portanto estão relacionados à estratégia do mesmo, e podem ser definidos de quatro formas diferentes: indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético”.

Neste sentido, na confecção desta pesquisa utilizou-se o método dedutivo, o qual parte do princípio de premissas verdadeiras, das teorias e leis. Se todas as premissas utilizadas para o raciocínio são verdadeiras, a conclusão deve, obrigatoriamente ser verdadeira, que conseqüentemente será uma nova informação

e desta forma amplia o conhecimento. A dedução implica a aplicação de uma regra geral a um caso particular.

Este trabalho analisa a possível aplicabilidade dos conceitos de Avaliação de Desempenho como instrumento do levantamento das necessidades dos servidores como relacionamento, motivação, responsabilidade, produtividade, e absenteísmo no que diz respeito ao Tribunal Superior do Trabalho. Utilizou-se de teorias já desenvolvidas e fundamentadas por outros pesquisadores, com o propósito de explicar o conteúdo das premissas colocadas, para ao final inferir uma conclusão sobre o estudo.

4.2. Métodos de Procedimento

Os procedimentos metodológicos constituem etapas mais práticas da investigação, com finalidade restrita em termos de explicação geral dos fenômenos mais concretos.

De acordo com Fachin (2003, p. 83) “os métodos específicos das Ciências Sociais são os seguintes: observacional, comparativo, histórico, experimental, estudo de caso, funcionalista e estatístico”. Estes métodos podem ser utilizados concomitantemente.

Para a execução da pesquisa utilizou-se pesquisa bibliográfica sobre avaliação de desempenho.

4.3. Técnicas de Pesquisa

Para Fachin (2003, p. 47) “constitui a parte técnica da pesquisa, a fase de coleta de dados e informações visando conhecer melhor o problema e propor soluções. A coleta de dados pode ser feita através dos seguintes instrumentos: entrevista, questionário, observação, medidas de estimativas, testes e formulários”.

Este estudo utilizou-se da técnica de entrevista junto aos avaliadores, que no caso do TST são quatro servidores capacitados para a aplicação e análise das avaliações.

4.4. Universo da Pesquisa

Segundo OLIVEIRA (2000, p. 160),

O universo ou população de uma pesquisa é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum e depende do assunto a ser investigado, e a amostra, porção ou parcela do universo.

Como o trabalho foi realizado no Serviço de Desenvolvimento e Capacitação – SRDC, que é responsável pela aplicação da Avaliação de Desempenho no TST, o universo da pesquisa será censo com os avaliadores que somam um total de 04 (quatro) servidores capacitados para execução da avaliação.

5. EMBASAMENTO TEÓRICO

5.1. Quando Surgiu a Necessidade de Avaliar

O Surgimento da avaliação de desempenho se iniciou com a necessidade de uma ferramenta gerencial para analisar o comportamento dos funcionários para sanar os problemas corriqueiros na organização.

Segundo Chiavenato (1997, p. 335) "foi com a Escola da Administração Científica que ocorreu forte impulso à teoria administrativa a partir do começo do século XX".

Para Silva (2000, p. 121) "o objetivo básico da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica e sistemática do trabalho do empregado".

A preocupação estava em obter aumento na produtividade por meio da eficiência da máquina. Nesta abordagem verificou-se que as organizações conseguiram resolver as questões relacionadas a máquina, mas referente às questões relacionadas ao homem no trabalho nada foi feito. Acreditava-se que o homem era parte integrante da máquina motivado somente por incentivos financeiros.

Na primeira metade do século XX, "surgiu o movimento das relações humanas que foi um esforço combinado do teórico e prático, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados." (SILVA, 2000, p. 199)

A partir da escola das relações humanas passou-se a ter outro enfoque

referente à forma de ver o funcionário e de obter resultados, a preocupação passou da máquina para o homem e se verificou que o aumento da produção estava condicionado com a satisfação do funcionário, que passou a ser tratado como um ser integrante da organização. A partir dessa abordagem começou a haver mudanças na forma de tratar os funcionários, surgiram, assim, vários estudos sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas.

Na abordagem neoclássica da administração, deu-se início a administração por objetivos, que segundo Chiavenato (1993, p.361), “surgiu como método de avaliação de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constituiu-se em um critério financeiro de avaliação e de controle”

A avaliação de desempenho por objetivo (ADO) é um processo de Administração através do qual o supervisor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização. O que se espera dele? - e usam essas medidas como guias para operar e avaliar as contribuições de cada um de seus membros.

Segundo Pontes (1996, p.63) "na ADO os objetivos são definidos como alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em um determinado período."

"Os objetivos na empresa são hierarquizados e iniciam-se pelos objetivos estratégicos, e com base nestes, são definidos os objetivos departamentais e, após, os objetivos individuais "(PONTES, 1996, p.64)

No processo de avaliação deve-se elaborar o planejamento estratégico, ter acompanhamento diário do progresso, solução contínua dos problemas, análise dos resultados alcançados e elaboração das propostas futuras.

Para que esses objetivos sejam traçados primeiro é elaborado o planejamento estratégico da organização que contempla um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos que estarão definindo as intenções da organização em relação ao mercado em que atua, e possíveis oportunidades de negócio a serem exploradas. A partir do planejamento estratégico da empresa serão traçados planejamentos a médio prazo para cada departamento, e somente aí é que será analisado e traçado os objetivos individuais.

A Avaliação de Desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do avaliador a respeito do comportamento funcional do funcionário; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causa e estabelecer perspectivas de comum acordo com a organização.

5.2. Conceito de Avaliação de Desempenho Humano

O conceito de Avaliação de Desempenho aprecia sistematicamente o desempenho do funcionário no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

Avaliação de desempenho ou administração de desempenho segundo Pontes (1999, p. 24):

é um método que visa continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados obtidos desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Assim, segundo Böhmerwald (1999, p.18):

o sistema de avaliação de desempenho é um importante alimentador de outros sistemas, tais como: remuneração, plano de cargos e salários, premiação e reconhecimento e plano de carreira e sucessão

Para Bergamini (1979, p.32),

“o conceito e a definição de avaliação de desempenho podem mudar de autor para autor, mas, embora variem quanto à forma, possuem certas idéias comuns em seu conteúdo”.

Conforme Diverez (1962, *apud* BERGAMINI p.32), a avaliação de desempenho pode ser considerada de maneira mais global, e ele nos afirma: “Os métodos de apreciação do pessoal são técnicas de análise objetiva e de síntese do comportamento no trabalho”.

De nada adianta dispor de todas as condições materiais necessárias para a avaliação de desempenho, inclusive as que dependem de uma organização, se não houver um sincero e íntimo desejo ou entusiasmo daqueles que põem em marcha o processo avaliativo.

Segundo Siqueira (2002, pg. 56),

Avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real

Considerando os conceitos de avaliação de desempenho humano citados, pode-se inferir que avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional possibilitando através da mensuração do desempenho tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados.

Pode-se dizer que para avaliar o desempenho do funcionário é necessário analisar vários indicadores, tais indicadores de desempenho estão relacionados com o esforço individual.

Desta forma, "a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho". (CARVALHO, 1998: 242)

A avaliação de desempenho feita de forma clara e objetiva trará muitos benefícios. Para a organização tais benefícios refletirão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de Recursos Humanos, em uma melhor comunicação e um aumento da motivação. Para o avaliador resultará em um melhor desempenho da equipe e retificação do problema.

Já para o avaliado resultará em uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que leva a melhorá-lo; gera oportunidade para discutir problemas e queixas e um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes. Portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado e de um sistema de avaliação bem estruturado.

Pode-se considerar que a participação do funcionário no processo de avaliação de seu potencial, é a oportunidade do funcionário de conhecer seus pontos fortes e fracos, e de tomar ações para melhorar o seu desempenho se necessário. O "*feedback*" irá proporcionar o retorno sobre o trabalho desenvolvido e funcionará como guia para ações futuras.

Assim, conclui-se que o objetivo da avaliação de desempenho é analisar o

resultado alcançado com o resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico.

5.3. Princípios da Avaliação de Desempenho

O conceito permite o entendimento geral do que é e do que trata a avaliação de desempenho, tema, contextualização, os princípios que as justifiquem e traduzem o seu conteúdo geral, como explica Böhmerwald (1996. p. 39) “a implantação do sistema de avaliação de desempenho deve observar alguns princípios que contribuirão e, seguramente, facilitarão e garantirão bons resultados, que são:

a) O sistema de avaliação de desempenho é do tipo *top down* e por esta razão a decisão de implantar deve ser da alta administração, apoiada e incentivada por toda a linha hierárquica da empresa, inclusive por representantes sindicais ou da associação de funcionários;

b) A responsabilidade pela implantação do sistema de avaliação do desempenho é do presidente da empresa e por ele deve ser firmemente liderada;

c) A avaliação do desempenho é um meio, não possui um fim em si mesma. Seus resultados serão utilizados para alimentar outros sistemas de recursos humanos, tais como execução do trabalho, promoção por mérito, reconhecimento e premiação, aumento salarial e distribuição do lucro;

d) Resultados da avaliação do desempenho devem, o mais rapidamente possível, serem utilizados nos sistemas de RH para o qual foram aplicados, (promoção, aumento salarial, bônus, indicação para educação e treinamento, reconhecimento e premiação). Logo em seguida, os resultados da avaliação do

desempenho e os da sua aplicação devem ser amplamente divulgados;

e) A avaliação do desempenho deve ser implantada ou retomada da maneira mais simples possível e com a intenção de ter vida longa na empresa. Em seguida, incorporar melhoramentos contínuos, para melhor se ajustar às necessidades da empresa. Caso apresente dificuldades ou problemas, suas causas devem ser identificadas e afastadas, procurando-se evitar sua substituição sumária por outro modelo de avaliação;

f) É muito importante e necessária a orientação de especialistas externos, para que eles colaborem com o “rompimento” de alguns conceitos e métodos tradicionais, assim como no melhor uso dos recursos, possibilitando a obtenção das metas estabelecidas.”

Nesse sentido, o princípio da avaliação é assegurar bons resultados para a organização e estimular os valores, a excelência e a qualidade dos funcionários.

5.4. Características da Avaliação de Desempenho

Inclui, dentre outras:

a) Apreciação diária do comportamento do funcionário, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneo;

b) Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados;

c) Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas, se for o caso.

5.5. Conceito de Desempenho

No Campo da administração empresarial, o processo avaliativo está presente a todo o momento. Avaliam-se as características e condições do mercado, as expectativas dos consumidores, a posição dos concorrentes, o impacto das decisões e leis governamentais na economia, as forças e fraquezas da organização, sua performance financeira, sua tecnologia e seus Recursos Humanos.

“Desempenho é o comportamento real do empregado face a uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização”, segundo Siqueira (2002, p. 56). O desempenho no trabalho é afetado por diversos fatores, que são:

a) Contexto extra-organizacional – Situação econômica do país, oferta de mão de obra, oferta de empregos.

b) Características organizacionais – Clima e culturas organizacionais, políticas e práticas de administração e de administração de RH, sistemas de recompensas e de punições.

c) Ambiente de tarefas – Características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional, qualidade da comunicação com as chefias, suporte organizacional, competição entre grupos.

d) Características do trabalhador – Personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações.

Assim conclui-se que a avaliação de desempenho é um processo que analisa o desempenho de uma pessoa na evolução de uma determinada tarefa. Se o desempenho for bom, é provável que a pessoa seja recompensada. Se o desempenho for fraco, pode-se providenciar alguma ação corretiva para trazer o desempenho de volta para os padrões desejados.

5.6. Eficiência e Eficácia de Desempenho

A Avaliação de Desempenho deve associar concomitantemente a eficiência e eficácia dos funcionários, pois assim eles atenderiam diretamente os objetivos estratégicos da empresa.

O desempenho da empresa está diretamente ligado à eficiência e a eficácia de cada funcionário.

“Os funcionários devem alcançar ao mesmo tempo a eficiência e a eficácia. Primeiro seu trabalho deve alcançar o que se espera, os objetivos almejados e esse trabalho não deve conter erros demasiados. Deve estar o mais correto possível.” (BERGANINI, 1988 p. 36)

5.6.1. Eficiência

“A eficiência é, o produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa.” (BERGANINI, 1988 p. 37)

Na Avaliação de Desempenho a eficiência trata da virtude do bom resultado,

da Qualidade com que se trabalha com que se realizam os trabalhos que são determinados visando os objetivos do empreendimento.

A eficiência tem como objetivo realizar as atividades ou tarefas da maneira certa, usando a inteligência, o esforço pessoal e atingindo o melhor aproveitamento possível.

5.6.2. Eficácia

“A eficácia está relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que de fato tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado” (BERGANINI, 1988 p 37)

A eficácia está ligada aos objetivos e resultados da empresa. A eficácia é imprescindível ao funcionário, pois a empresa necessita de trabalhos que atinja plenamente os resultados almejados, sem cometer muitos erros, porque os erros dificultam o êxito dos objetivos.

5.7. Objetivos da Avaliação de Desempenho

Podem ocorrer problemas quando uma empresa/instituição implanta a avaliação de desempenho, sem se estabelecer objetivos. O que ocorre nestes casos é que, quando é implantado o sistema, relacionam-se muitos objetivos para justificar esta aplicação. Conseqüentemente, não sendo atingidos, atribui-se a culpa ao Sistema de Avaliação de Desempenho.

Os resultados da avaliação de desempenho serão utilizados para suprir, subsidiar e apoiar sistemas de recursos humanos, e estes, por sua vez, objetivam contribuir para aumentar a motivação das pessoas nas empresas, através de:

a) Reconhecer e premiar: Quando a empresa percebe que o funcionário colaborou, através do seu trabalho, a atingir as metas, ele é reconhecido e premiado. Esse reconhecimento deve ser feito pelo seu chefe imediato e a relação daqueles que obtiveram deve ser divulgado pela organização.

Se a empresa quiser e puder, ela poderá premiar esses funcionários com recursos financeiros ou brindes.

É preciso atentar quando a avaliação de desempenho tem esta finalidade para que os funcionários não criem falsas expectativas.

b) Aumentar salário: A empresa poderá aumentar o salário daqueles funcionários com determinados desempenhos, sem necessariamente serem promovidos. Pode-se também estabelecer uma variação no salário de acordo com a variação do desempenho, sendo esta positiva ou negativa.

c) Distribuir bônus/ lucro: Os funcionários que tiverem melhores desempenhos poderão receber maior parcela dos lucros da empresa, se esta decidir a distribuição, do que aqueles que obtiveram desempenhos menores.

d) Promover na carreira: Tendo-se os resultados da avaliação de desempenho, o funcionário pode ter uma promoção na própria função ou para outros cargos. Atentando que a promoção não é parte integrante do Sistema de Avaliação de Desempenho.

e) Rodiziar pessoal: A avaliação de desempenho mostra a capacidade dos funcionários com suas atividades e, se necessário, faz o rodízio para que este fique na função que melhor desempenha.

f) Promover ações corretivas do desempenho: É de extrema importância que o chefe avalie continuamente seu subordinado e exponha, com fatos e dados, como ele tem ido. Nessa entrevista formal o funcionário toma conhecimento dos seus resultados e isso contribui para a satisfação de algumas necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

g) Preparar plano de educação e treinamento; Juntamente com os resultados da avaliação de desempenho, o sistema de carreira e sucessões, a descrição dos cargos, o sistema descobrir a capacidade, o sistema de rodízio de pessoal, o plano estratégico, entrevistas, dentre outros, suprem de informações o sistema de educação e treinamento.

Muitas vezes, quando o funcionário não consegue bom desempenho, é por deficiência de educação e treinamento e, tanto o chefe quanto o subordinado, se interessam por quererem um melhor desempenho do setor.

Segundo Böhmerwald (1999, p.33) “o objetivo final da avaliação de desempenho, é contribuir para o aumento da motivação das pessoas na empresa.

Para que avaliação de desempenho não fuja da expectativa, é preciso estar atento ao objetivo central da avaliação. É preciso saber o que realmente esta se querendo avaliar.

5.8. Fatores Determinantes no Desempenho Humano

O desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira dinâmica. A satisfação obtida pelo indivíduo funciona como um reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a

insatisfação ou frustração funciona como reforço negativo. Daí a necessidade de alguns cuidados com que o gerente deve se preocupar, como as seguintes:

a) Desenvolver sistematicamente as habilidade e capacidades das pessoas como base fundamental para um desempenho eficiente e eficaz;

b) Remover continuamente as restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano, como o excesso de regras e regulamento, supervisão cerrada, controles excessivos, entre outros.

c) Motivar e incentivar constantemente as pessoas para que dêem o melhor de suas habilidades na execução das tarefas;

d) Orientar o esforço das pessoas para um desempenho excelente ou pelo menos gradativamente excelente;

e) Avaliar o resultado do desempenho alcançado e recompensá-lo;

f) A satisfação no trabalho é uma conseqüência do sucesso no desempenho.

Com todos esses procedimentos, o desempenho pode ser continuamente melhorado através da própria pessoa, com um mínimo de intervenção externa. Todavia, essa intervenção deve existir na medida em que o desempenho não seja satisfatório. Surge então a necessidade de se monitorar, de se medir e avaliar o desempenho humano, a fim de direcioná-lo continuamente rumo à melhoria da qualidade de vida dentro da empresa.

5.9. Estimativas de Desempenho

A estimativa de desempenho se dá através de acompanhamento sistemático das pessoas, “formalizado pelo processo de Avaliação de Desempenho em seus princípios éticos e técnicos” (BERGANINI & BERALDO 1988 p. 33)

A avaliação nas organizações implica na estimativa de aproveitamento do potencial de cada pessoa no cargo em que ocupa e, com isso, o potencial de toda a empresa.

O levantamento do potencial não se verifica apenas quantitativamente, mas também, qualitativamente.

“O potencial quantitativo é medido pelo trabalho realizado de cada pessoa e o potencial qualitativo como o comportamento mais freqüente vivenciada nas diversas situações.” (BERGANINI & BERALDO, 1988 p. 34)

Com o estudo aprofundado desses dois potenciais a empresa possuirá recursos necessários para lidar com as constantes mudanças e crescimentos do mercado em que atua.

5.10. Benefício da Avaliação de Desempenho

Com a aplicação de uma Avaliação de Desempenho bem planejada, aplicada e desenvolvida, traz para a organização benefícios a curto e longo prazo.

5.10.1. Benefícios para o Supervisor

A Avaliação de Desempenho traz benefícios para o Supervisor, tais

como(TAKESHY, FERREIRA & FORTUNA, 2001. p. 208.):

- a) “Melhoria do desempenho e do comportamento dos subordinados;
- b) Melhora a comunicação entre as pessoas;
- c) A criatividade melhora o trabalho a ser realizado;
- d) Traz motivação aos funcionários;
- e) Minimiza o estresse;
- f) Ajuda na compreensão do grupo.”

5.10.2. Benefícios para o Subordinado

Para o subordinado, a Avaliação de Desempenho ajuda para (TAKESHY, FERREIRA & FORTUNA, 2001, p. 208):

- a) “Compreender o desempenho desejado pelos Supervisores;
- b) Conhecer os valores que a empresa necessita;
- c) Conhece as expectativas dos Supervisores;
- d) Ajuda a melhorar a criatividade, a motivação;
- e) Diminue o nível de estresse entre os funcionários;
- f) Ajuda a fazer avaliação crítica tanto pessoal como grupal;
- g) Melhora o desempenho no trabalho; etc.”

5.10.3. Para a Organização

A Avaliação de Desempenho ajuda a organização, com(TAKESHY, FERREIRA & FORTUNA, 2001, p. 210):

- a) “Avaliação correta dos funcionários;
- b) Define as contribuições de cada funcionários;
- c) Identificação dos empregos que a empresa realmente necessita;
- d) Ajuda a definir se a organização necessita de reciclagem e/ou treinamentos;
- e) Dinamiza a área de RH;
- f) Melhora o relacionamento humano dos funcionários em geral.”

5.11. Avaliação das Relações no Trabalho

Muitas empresas estão percebendo que a Avaliação de Desempenho pode indicar melhorar a qualidade de vida de seus funcionários tornando-os mais motivados, mais criativos e com um nível menor de estresse.

5.11.1. Motivação

Existe, no comportamento humano, algo que faz uma pessoa perseguir um determinado objetivo, durante certo tempo, que pode ser curto ou longo, e que não pode ser explicado somente pelos seus conhecimentos, experiências e habilidades. “Esse “algo” é conhecido como determinação, impulso, garra, objetivo, necessidade

ou mais genericamente, como motivo, e o processo, pelo qual ele é ativado e se mantém em funcionamento, chama-se motivação.” (IIDA,1990, p. 288)

O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar.

Para Chiavenato, (2002, p. 172):

A motivação no trabalho deve ser alcançada e mantida para o bom funcionamento da organização e a satisfação dos colaboradores, fazendo com que todos realizem suas funções propiciando melhor rendimento das tarefas exigidas. No ambiente organizacional é de fundamental importância que todos se respeitem, no sentido literal da palavra, fazendo com que o trabalho flua de uma maneira agradável e que todos possam sentir-se motivados e desempenhar cada vez melhor suas tarefas em seus trabalhos.

Segundo Maximiano (1995, p. 318):

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços.

O fundamento da motivação está diretamente ligado ao indivíduo, dentro da organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Uma pessoa motivada ou desmotivada é produto do somatório de diversos fatores.

Para isto é importante entender o que é motivação, “o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho, o que isto

implica na qualidade de vida das pessoas e na sobrevivência de empresas e empregado” (CARLEIAL, 1998, p. 26).

Motivação do empregado pode ser definida como

a disposição do indivíduo de exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionados pela capacidade desse esforço para satisfazer também as necessidades individuais. (DE CENZO e ROBBINS, 2001 p. 60).

A motivação segundo De Cenzo e Robbins (2001, p. 60)

é o comportamento humano utilizando sua capacidade de engajamento e de mobilização de recursos próprios, em relação a determinadas situações. Existem várias determinantes da conduta humana e é interessante revisar estes princípios com o intuito de melhor compreender o homem e poder auxiliá-lo na busca pela satisfação no trabalho.

A maior motivação é tornar real a idéia que a pessoa faz de si mesma, isto é, viver de maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido, ser tratado de modo correspondente à categoria que mais deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considere equivalente às suas aptidões.

5.11.2. Responsabilidade

Devido à divisão do trabalho e conseqüente especialização funcional, as necessidades básicas de recursos humanos para a organização, seja em quantidade ou em qualidade, são estabelecidas através de um esquema de descrição e especificações de cargos. As descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos, se preocupam com os requisitos necessários ao ocupante. Assim, os cargos são preenchidos de acordo com essas descrições e especificações.

Responsabilidade: obrigação de responder pelos próprios atos ou pelo de outrem. Condição ou estado do que está sujeito a responder por certos atos e sofrer-lhes as conseqüências. (BARBOSA e PEREIRA, 2003, p. 575).

As pessoas são dotadas de senso de responsabilidade, tem potencial de inteligência a ser explorado dentro da organização.

5.11.3. Relacionamento

Uma das características básicas do indivíduo, como ser social e gregário, é a necessidade de companhia, reconhecimento e afeto. Isso é evidente tanto na vida privada como no trabalho.

O relacionamento entre os membros de um grupo seja de simpatia e amizade ou de antipatia e confronto, resulta, respectivamente, na criação ou na destruição de sua eficácia como equipe. (DE CENZA, ROBBINS, 2001, p. 52)

Uma organização, por ser composta por pessoas, representa uma comunidade, um grupo, o qual, por sua vez, se dividem nos mais diversos subgrupos, cujos membros mantêm relacionamentos constantes entre si bem como com o mundo externo à empresa.

O relacionamento interpessoal positivo pressupõe, é claro, participação e colaboração entre seus membros. “A colaboração traz benefícios tanto para os funcionários como para a empresa como um todo.” (DECENZO, ROBBINS, 2001, p. 53) Pessoas que colaboram são motivadas e sentem-se realizadas. Isso diminui o "stress", criando maior harmonia interior, o que, por sua vez, resulta em maior eficácia no trabalho.

Conseqüentemente, a organização que conta com "colaboradores", garante maior produtividade e qualidade de seus produtos e/ou serviços, empregando menos tempo para realizá-los além de diminuir seus custos - o caminho certo para o sucesso.

5.11.4. Absenteísmo

Absenteísmo é uma expressão usada para “designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho, seja por falta, por atraso ou devido a algum motivo interveniente”. (CHIAVENATO, 1998, p. 158)

Causas do absenteísmo são complexas. Segundo Chiavenato, (1998, p. 158) as principais causas são:

- a) doença efetivamente comprovada;
- b) doença não comprovada;
- c) razões diversas de caráter familiar;
- d) atrasos involuntários por motivos de força maior;
- e) faltas voluntárias por motivos pessoais;
- f) baixa motivação para trabalhar;
- g) políticas inadequadas da organização.

O absenteísmo excessivo, conforme Chiavenato, (1998, p. 159),

não só impede de cumprir as metas de trabalho, causando grandes dificuldades operacionais, mas também põe em dúvida a habilidade de gerentes, chefes, supervisores, em lidar com o problema. Assim, é imperativo que se controle as ausências não-justificadas.

O absenteísmo constitui um sério fator de incerteza e de imprevisibilidade para a organização, pois não se sabe quando encontrar o servidor dentro da instituição, cumprindo com a sua tarefa.

5.11.5. Produtividade

Numerosos estudos sobre a “promoção de saúde no local de trabalho têm quantificado a relação entre boa saúde e aumento de produtividade”. (GELIERMAN, 1986, p. 5) Grande parte desses estudos tem seu foco no impacto dos programas de promoção de saúde e qualidade de vida dos funcionários. Conseqüentemente, com empregados mais saudáveis, com qualidade de vida melhor, o resultado final é um maior número de horas produtivas.

A produtividade empresarial é mais uma questão de organização, métodos e de qualidade de vida. As organizações mais eficazes e que utilizam os métodos mais eficientes, são aquelas cujos “índices de produtividade são constituídos de valores quantitativos e qualitativos”. (GELIERMAN, 1986, p. 5)

Uma das dimensões de estímulo à produtividade refere-se ao fator humano. A aposta na saúde e na qualidade de trabalho é um passo essencial para elevar a produtividade das empresas.

Segundo Gelierman, (1986, p. 7), “Todos os homens possuem objetivos que influem na sua maneira de trabalhar”, afetando, diretamente a produtividade.

Em meados do século XVIII, os funcionários viviam em situações irrisórias. Basta relembrar as situações da Revolução Industrial¹ quando trabalhavam em “locais úmidos e escuros, disciplina e horários rigorosos e os homens, ainda, levavam’ suas esposas e filhos para trabalharem juntos”. (ASHTON, 1947, p. 15)

A partir do século XX, fala-se em valorização do Recurso Humano dentro das empresas. Essas buscam novas maneiras de lidar com seus membros e por intermédio deles busca atingir os objetivos organizacionais, sendo muito discutida a questão da saúde e da qualidade de vida.

As empresas estão procurando melhorar a sua produtividade, valorizando a vida de seus empregados. Algumas empregam técnicas de ginástica laboral e até salas de recreação e de descanso; mas tudo isso é de acordo com o trabalho que cada um realiza. (ASHTON, 1947, p. 17)

Segundo Volpato, (1998, p. 83),

Todos os trabalhadores são fontes sublimadas de inovação dentro do processo produtivo e podem contribuir por meio de seu conhecimento tácito, intervindo no sistema de rotinas e procedimentos, com sugestões ou opiniões, consolidando assim uma maior integração com o seu meio de trabalho, deixando de ser simples executor de tarefas para ser sujeito da ação, isto é, passam de sujeito passivo para ativo.

De nada adianta dispor de todas as condições materiais necessárias para a produção, inclusive as que dependem de uma organização racional de fabricação de

¹ Caracteriza-se pela passagem da manufatura à indústria mecânica. A introdução de máquinas fabris multiplica o rendimento do trabalho e aumenta a produção global. (Ashton, 1947, p. 15)

bens, se não houver um sincero e íntimo desejo ou entusiasmo daqueles que põem em marcha o processo produtivo.

Segundo, Volpato, (1998, p. 84),

se o colaborador estiver motivado e disposto a se dedicar na empresa, em favor de seus chefes e também a seu favor, gerará maior produtividade, ocasionando maior satisfação entre os mesmos.

Carvalho, (1995, p. 158), afirma que:

se o valor profissional dos funcionários for reconhecido iniciará um processo de motivação, que proporcionará seu melhor desempenho na organização gerando melhores resultados.

A palavra produtividade é utilizada pelas empresas com o interesse de conseguir melhorar o rendimento do trabalho. E esse rendimento envolve, segundo Carvalho (1995, p. 159) uma série de fatores, tais como:

Qualidade e quantidade de matérias-primas empregadas, atualização tecnológica utilizada; habilidade profissional do empregados; condições ambientais de trabalho, etc. Contudo, entre todos esses fatores, um destaca-se sobre maneira por sua crescente importância: o grau de interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para obter um aumento na qualidade e quantidade do rendimento de suas tarefas.

É a esse fator determinante de maior eficiência das tarefas pessoais que se dá o nome de "produtividade de trabalho", à qual depende da motivação interior do indivíduo. (CARVALHO 1995, p. 160)

O fator humano, quando lhe é dada a devida atenção, tem muito a oferecer à empresa em termos de produtividade, pois mesmo que as empresas utilizem "máquinas para desenvolver as atividades operacionais são os funcionários que estão manejando essas máquinas e se o funcionário estiver motivado irá buscar o melhor

desempenho da máquina que lhe compete a responsabilidade”. (CARVALHO 1995, p. 161)

Para que a produtividade do trabalho funcione realmente, e alcance os resultados esperados, Volpato (1998, p. 84) afirma que “é preciso que os integrantes estejam com uma boa saúde e com a qualidade de vida no trabalho adequado as condições necessárias para favorecer a produção”.

5.12. Tipos de Instrumentos de Avaliação de Desempenho

A classificação é apresentada de formas diversas, mas, geralmente, tem-se dois grupos:

5.12.1. Avaliação direta ou absoluta

Para (CHIAVENATO, 1998, p. 84) “O importante é o funcionário que está sendo avaliado”. Onde descreve-se suas características de desempenho em determinado trabalho. São as mais usadas por trazerem mais informações, tanto quantitativas quanto qualitativas, sobre o avaliado. São conhecidas as seguintes formas de instrumento:

a) Relatórios verbais - Os supervisores dão seu parecer sobre a eficiência de cada funcionário sob sua responsabilidade. O chefe avaliador descreve, verbalmente, os principais defeitos e qualidades de seus subordinados.

b) Relatórios escritos - O supervisor faz o mesmo que no relatório verbal, a diferença é que é feito por escrito.

c) Composição de gráficos analíticos - O avaliador fica limitado a responder

com um “X” no grau de avaliação que descreve melhor o funcionário. Esse tipo de avaliação leva a inconvenientes que podem levar o supervisor a cometer erros que comprometem ou invalidam os resultados que são conseguidos. Os erros mais graves são o efeito de halo, que acontece quando o avaliador atribui ao avaliado grau superior ou inferior na maioria dos itens onde tenta retratá-lo, e a tendência central, que ocorre quando o avaliador, temendo atribuir notas muito baixas ou muito altas, prefere usar os valores médios ao julgar seus funcionários. Logo, esse tipo de avaliação só deve ser utilizado em uma ficha de acompanhamento do avaliado, que deve ser preenchida por coordenadores ligados à avaliação de pessoal da organização.

d) Padrões descritivos - O avaliador assinala a opção de cada característica que descreve melhor o funcionário. Essas características são as qualidades responsáveis pelo melhor ou pior nível de eficiência, ligadas aos requisitos de trabalho, onde o número dessas características deve ser suficiente para dar uma boa idéia do desempenho do avaliado. Além disso, há um lugar aberto para os avaliadores retificarem ou complementarem os dizeres das graduações. É considerado o mais satisfatório por utilizar meios que neutralizam o efeito de halo e a tendência central. É indicado para empresas com um número grande de avaliados. Tem ótima validade ao avaliar cargos com tarefas mais restritas, todavia não tem sido completo ao avaliar cargos mais complexos.

e) Listas de verificação - O avaliador deve assinalar as frases onde são enumerados comportamentos característicos que melhor descrevem o avaliado. Pode-se também introduzir a ponderação para cada frase, que é a lista de verificação ponderada. Existem também as listas de verificação de escolha forçada,

onde monta-se afirmativas enlaçadas com as atividades que o avaliado exerce, montando-se conjuntos de afirmativas, onde algumas descrevem o comportamento do avaliado e outras não retratam sua atuação no trabalho.

5.12.2. Avaliação relativa ou por comparação

Segundo CHIAVENATO (1998, p. 85) O que interessa é a eficiência do funcionário dentro do grupo que faz parte. Os tipos de instrumentos são:

a) Sistema de classificação - O avaliador distribui os avaliados, do melhor ao pior, para formarem um grupo e considera também as características das atividades que cada funcionário executa.

b) Comparação binária ou por pares - Cada avaliado é comparado com outro do mesmo grupo e devem ser comparados dois indivíduos quanto a uma característica de cada vez.

c) Sistema de avaliação forçada ou avaliação por intervalos iguais - Os avaliados ficam em grupos onde há semelhanças de traços.

5.13. Visão Crítica da Avaliação de Desempenho

Segundo Pontes (1999, p. 35) “desde os primórdios dos tempos em que o homem passou a habitar nosso planeta, com toda certeza alguma forma de avaliação de desempenho das pessoas era realizada”. Se esta afirmação é verdadeira, todo ato humano é o resultado de um processo de avaliação, que gera conseqüências no desdobramento e julgamento feito ou da decisão tomada.

Partindo da premissa que toda avaliação gera conseqüências positivas ou negativas e que avaliar é um prerrogativa humana que orienta os seus atos, a grande questão será indagar sobre as bases desse julgamento.

5.13.1. Os equívocos na Avaliação de Desempenho

Existem alguns equívocos em relação a Avaliação de Desempenho que geralmente acontecem e que se não observados podem causar distorções nos resultados esperados. São eles:

5.13.1.1 O Dia da Avaliação de Desempenho

Segundo Lucena (1992, p. 39) “é aquele dia fatal da devolução dos formulários de avaliação, que o avaliador recebeu um mês antes”. O avaliador, aborrecido, cumpre a burocracia e o ritual do preenchimento dos formulários, quase sempre condicionado pelos últimos acontecimentos.

O Dia da Avaliação de Desempenho, em algumas empresas recai no dia do aniversário de admissão do empregado, deixando a impressão de que o objetivo é dar um presente de aniversário ou puni-lo porque não fez direito o dever de casa.

5.13.1.2 Definição Inadequada dos Objetivos

A escolha do método precede a definição dos objetivos, o que deveria ser exatamente ao contrário, isto é, que resultados são esperados de um Programa de Avaliação de Desempenho e, a partir desses objetivos, buscar ou criar o método que melhor atender às expectativas.

Os objetivos da Avaliação de Desempenho terão que expressar, com clareza, o seu significado para a empresa e a sua utilização como ferramenta gerencial para administrar o desempenho.

5.13.1.3. Não Comprometimento da Alta Administração

Para Lucena (1992, p. 41) “na maioria das empresas, a preocupação com a Avaliação de Desempenho começa quando é implantado um Plano de Cargos e Salários, com suas famosas faixas salariais. Neste momento, a idéia da Avaliação de Desempenho é levada à Diretoria como o melhor critério para movimentar as pessoas nas faixas salariais”.

A diretoria representa o primeiro componente da organização a não se comprometer com este tipo de avaliação, pois contribui em nada para subsidiar o julgamento que faz dos seus colaboradores diretos.

5.13.1.4. Despreparo Gerencial para Administrar Pessoas

O despreparo da gerência para administrar pessoas fica bem claro neste ponto. Os gerentes desconhecem ou conhecem superficialmente as ferramentas necessárias para esse gerenciamento, como exemplo, os gerentes não sabem fazer uma entrevista de seleção, não sabem administrar salários entre outros, enfim não sabem administrar pessoas.

A ferramenta para administrar o trabalho e o trabalhador vai muito além do acerto do preenchimento de todos os campos de um formulário e da sua entrega pontual (LUCENA, 1992, p.43). Toda uma postura gerencial precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na

administração do trabalho e da pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada e não correr o risco de implantar a Avaliação de Desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo.

5.13.1.5. Retorno dos Resultados da Avaliação de Desempenho

A questão do retorno dos resultados é colocada como um dos pontos críticos do processo de Avaliação de Desempenho.

Para Lucena (1992, p. 43) “alega-se que, após a devolução dos formulários, as informações não são tabuladas, nem analisadas, as recomendações dos avaliadores não são atendidas e o máximo que se faz é a contagem dos pontos obtidos para aplicar a política de mérito da empresa”.

Assim, o conceito tradicional de retorno dos resultados da Avaliação de Desempenho perde seu significado prático. Talvez, por esse motivo, não haja tanto empenho em tabular as informações, analisá-las e prover o retorno quanto ao atendimento das recomendações. Até concluir esse trabalho, os dados já estariam superados.

5.13.1.6. Desempenho e Mérito

Buscar as causas dos problemas gerados pela política de mérito é o desafio que os profissionais de Recursos Humanos terão de enfrentar. Primeiro é preciso ser dito claramente que o Mérito é uma invenção da Política Salarial.

Em relação ao Mérito, enquanto prevalecer a estratégia atual da mobilização das pessoas nas faixas salariais, a Avaliação de Desempenho sempre será colocada como o mecanismo que apoiará essa mobilização.

6. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

6.1. Dados levantados por Meio de Pesquisa Documental

Este trabalho apresenta o Programa de Avaliação de Desempenho de Servidores do TST – PROADE, fornecendo informações gerais sobre o processo avaliativo como um todo.

6.1.1. Como Surgiu o PROADE?

O Programa de Avaliação de Desempenho de Servidores do TST foi implantado pela Resolução Administrativa nº 680/2000, em cumprimento aos dispositivos das Leis nºs 8.112/90 e 9.421/96.

A elaboração do PROADE é fruto de pesquisa realizada junto a diversos órgãos que utilizam a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial, oportunidade em que foram analisados e discutidos os instrumentos empregados e as metodologias adotadas, adequando-os à realidade do TST.

6.1.2. O Que É?

O programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores do TST – PROADE – é uma sistemática que permite a aferição formal dos resultados do trabalho desenvolvido e a identificação das potencialidades e deficiências de cada servidor. A avaliação não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta para promover o aprimoramento funcional dos servidores do TST.

São partes integrantes do PROADE:

- a) Avaliação de Desempenho Funcional: destinada aos servidores do Quadro de Pessoal do TST que já concluíram o estágio probatório.

- b) Avaliação de Desempenho de Servidores em Estágio Probatório: destinada aos servidores nomeados para cargo de provimento efetivo que se encontram em estágio probatório.

6.1.3. Objetivos Específicos

- a) ESTIMULAR a melhoria da qualidade e o aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho, com vistas ao aumento da produtividade dentro das unidades e nos serviços prestados pela instituição;

- b) DESENVOLVER a capacitação profissional e maximizar o aproveitamento do potencial dos servidores;

- c) TORNAR possível a promoção nas carreiras;

- d) SUBSIDIAR ações da área de recursos humanos (lotação, mobilidade, treinamento e desenvolvimento de servidores);

- e) PROMOVER o processo de avaliação de desempenho de servidores em estágio probatório;

- f) CONTRIBUIR para a indicação de servidores ao exercício de funções comissionadas;

- g) SOMAR pontos para habilitação à Licença para Capacitação.

6.1.4. Quando Avaliar?

Os Servidores em *Estágio Probatório* serão, formalmente, avaliados em 4 (quatro) etapas:

- a) no 5º mês de exercício no cargo;
 - b) no 12º mês de exercício no cargo;
 - c) no 20º mês de exercício no cargo;
 - d) no 30º mês de exercício no cargo.
- ◆ no 31º mês será realizada a avaliação especial de desempenho pela Comissão instituída no art. 9º da R.A. 680/2000.

Os Servidores que já concluíram o Estágio Probatório serão avaliados anualmente, por meio de *Avaliação de Desempenho Funcional*, conforme abaixo:

- a) **NO MÊS DE ABRIL** - os servidores cuja data de exercício no cargo tenha ocorrido no período de novembro a abril.
- b) **NO MÊS DE OUTUBRO** - os servidores cuja data de exercício no cargo tenha ocorrido no período de maio a outubro.

A avaliação abrangerá o desempenho do servidor no decurso dos 12 meses imediatamente anteriores.

6.1.5. Papéis e Responsabilidades

6.1.5.1. Papel do Avaliado (Servidor)

- a) Estar atento a todos os procedimentos relativos à execução de suas atividades, buscando informações/orientações de sua chefia;
- b) Participar, efetivamente, do processo avaliativo, buscando seu crescimento pessoal e profissional;
- c) Desempenhar suas tarefas e atribuições da melhor forma possível, buscando atingir as metas da sua unidade;
- d) Discutir com a chefia os resultados da avaliação, ao final do período avaliativo, na tentativa de evitar surpresas e buscar soluções para os problemas encontrados.

6.1.5.2. Papel do Avaliador (Chefe Imediato)

- a) Participar de treinamento específico e obrigatório, visando a conhecer os critérios e procedimentos mais adequados à correta aplicação do Programa;
- b) Efetuar entrevistas com o avaliado ao término de cada período avaliativo, procurando assim corrigir eventuais falhas detectadas e motivar o seu aprimoramento profissional;
- c) Acompanhar, gerenciar e avaliar os resultados do desempenho do avaliado;

- d) Encaminhar ao SERH, ao final de cada período avaliativo, os instrumentos de avaliação devidamente preenchidos, até o 10º dia útil após o seu recebimento.

6.1.5.3. Papel do SERH

- a) Treinar as chefias imediatas, capacitando-as para a participação no PROADE;
- b) Encaminhar os instrumentos de avaliação de desempenho funcional, nos 5 (cinco) primeiros dias da 1ª quinzena do mês de abril e da 1ª quinzena do mês de outubro de cada ano;
- c) Encaminhar os instrumentos de avaliação de estágio probatório na 1ª quinzena do mês relativo ao vencimento de cada etapa;
- d) Realizar a apuração do resultado final das avaliações;
- e) Encaminhar os resultados das avaliações à Comissão de Avaliação de Desempenho para que sejam apreciados e emitido parecer conclusivo;
- f) Orientar e dar encaminhamento adequado às situações específicas que demandem tratamento especializado;
- g) Atualizar e otimizar o PROADE, sempre que necessário, visando a mantê-lo adequado à realidade organizacional e ao atendimento dos objetivos propostos.

6.1.5.4. Papel da Comissão de Avaliação de Desempenho

- a) Zelar pela observância dos critérios de avaliação previstos na Resolução Administrativa n.o 680/2000;
- b) Analisar os recursos interpostos pelos servidores avaliados;
- c) Apreciar os resultados obtidos nas avaliações, emitindo relatório conclusivo com proposta de homologação por parte do Exmo. Sr. Ministro-Presidente do TST;
- d) Realizar avaliações especiais de estágio probatório, ao final dos períodos estabelecidos em lei, propondo a homologação, por parte do Exmo. Sr. Ministro-Presidente do TST.

6.1.6. Agrupamento dos Cargos

Visando a eficiência dos procedimentos de avaliação, os cargos foram reunidos em oito grupos, levando-se em consideração suas atribuições e responsabilidades.

GRUPO I

- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Mecânica
- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Telecomunicações e Eletricidade
- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Carpintaria e Marcenaria
- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Artes Gráficas
- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Estrutura de Obras e Metalurgia
- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Construção Civil
- Auxiliar Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Mecânica

- Auxiliar Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Telecomunicações e Eletricidade
- Auxiliar Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Carpintaria e Marcenaria
- Auxiliar Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Artes Gráficas
- Auxiliar Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Estrutura de Obras e Metalurgia

GRUPO II

- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais
- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Copa e Cozinha
- Auxiliar Judiciário - Área de Serviços Gerais
- Auxiliar Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Copa e Cozinha

GRUPO III

- Analista Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Segurança e Transporte
- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Segurança e Transporte
- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Segurança
- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Portaria

GRUPO IV

- Técnico Judiciário - Área Judiciária
- Técnico Judiciário - Área Administrativa
- Técnico Judiciário - Área de Apoio Especializado, Especialidade Enfermagem
- Técnico Judiciário - Área de Apoio Especializado, Especialidade Programação

GRUPO V

- Técnico Judiciário - Área de Apoio Especializado, Especialidade Operação de Computador
- Técnico Judiciário - Área de Apoio Especializado, Especialidade Digitação
- Técnico Judiciário - Área Judiciária, Especialidade Taquigrafia

GRUPO VI

- Analista Judiciário - Área Judiciária
- Analista Judiciário - Área Administrativa
- Analista Judiciário - Área Judiciária, Especialidade Taquigrafia
- Analista Judiciário - Área Judiciária, Especialidade Execução de Mandados
- Analista Judiciário - Área Administrativa, Especialidade Contabilidade
- Analista Judiciário - Área Administrativa, Especialidade Educação
- Analista Judiciário - Área de Apoio Especializado, Especialidade Comunicação Social
- Analista Judiciário - Área de Apoio Especializado, Especialidade Biblioteconomia e Arquivologia

GRUPO VII

- Analista Judiciário - Área de Apoio Especializado, Especialidade Medicina
- Analista Judiciário - Área de Apoio Especializado, Especialidade Engenharia
- Analista Judiciário - Área de Apoio Especializado, Especialidade Arquitetura
- Analista Judiciário - Área de Apoio Especializado, Especialidade Odontologia
- Analista Judiciário - Área de Apoio Especializado, Especialidade Análise de Sistemas

GRUPO VIII

- Técnico Judiciário - Área de Serviços Gerais, Especialidade Telefonia

6.1.7. Instrumentos

É o formulário destinado ao registro formal do processo, constituído de fatores e subfatores avaliativos, aos quais são atribuídos pontos: Existem dois modelos de fichas, conforme abaixo:

- a) Avaliação de Desempenho de servidores em estágio probatório:
composta de 5 fatores: assiduidade, disciplina. Responsabilidade,

capacidade de iniciativa e produtividade, em conformidade com o art. 20 da Lei nº8.112/90.

- b) Avaliação de Desempenho Funcional: composta por 6 fatores: assiduidade, disciplina, responsabilidade, potencial, relacionamento e produtividade.

Em ambos os casos, os fatores são divididos em subfatores e, para cada grupo de cargos, as fichas são diferenciadas no que diz respeito aos pesos dos subfatores. No caso da avaliação de servidores em estágio probatório, cada etapa avaliada receberá, também, pesos diferenciados.

6.1.8. Como Preencher

Ao receber os instrumentos da avaliação de desempenho, o avaliador deve preencher o campo "DATA DE RECEBIMENTO" que se localiza no canto inferior esquerdo, no verso da ficha, e rubricá-la.

No item "IDENTIFICAÇÃO" (no início da ficha), o avaliador deve apenas preencher o seu nome completo e cargo, no campo "AVALIADOR".

Antes de iniciar a avaliação, propriamente dita, é importante que o avaliador busque lembrar-se da atuação do servidor avaliado e das metas que foram estabelecidas para o período definido no campo "PERÍODO AVALIATIVO".

Para iniciar o preenchimento do "PERFIL PROFISSIONAL", o avaliador deve ler com cuidado a escala utilizada para a avaliação dos subfatores.

A seguir, deve ler com atenção as definições de cada subfator e identificar, em cada um deles, a pontuação que melhor descrever o desempenho do servidor naquele período.

O fator avaliativo "ASSIDUIDADE" merece atenção especial, uma vez que a escala de avaliação é diferente da utilizada nos fatores anteriores.

O cálculo da pontuação deve ser feito da seguinte forma:

1º) PONTOS X PESO = SUBTOTAL 1

2º) SOMA DOS SUBTOTAIS 1 = SUBTOTAL 2

3º) SOMA DOS SUBTOTAIS 2 = TOTAL DE PONTOS

No item "TOTAL GERAL", deve-se transpor o SUBTOTAL 2 de cada fator avaliativo para os respectivos quadros e efetuar a soma que indica o resultado final da avaliação.

No campo "OBSERVAÇÕES" o avaliador deve anotar as faltas graves e/ou penas disciplinares que porventura tenham ocorrido naquele período avaliativo; a indicação do nome e cargo das chefias anteriores e/ou intermediárias que tenham sido consultadas para complementação de dados avaliativos; quaisquer outros comentários que julgar necessários ou convenientes.

Por último, o servidor avaliado deve tomar ciência formal de sua avaliação assinalando se concorda ou discorda da pontuação obtida, datando e assinando a ficha no campo indicado. Caso discorde, será facultada ao servidor a interposição de recurso no prazo de 3 (três) dias úteis a contar de sua assinatura na ficha de

avaliação, conforme o art. 28 da R.A.. 680/2000.

O SERH deve preencher a DATA DE DEVOLUÇÃO com a data em que a ficha for recebida no Serviço de Recursos Humanos (no máximo 10 dias úteis após seu recebimento pelo avaliador). Caso o Plano de Ação tenha sido preenchido, cabe ao SERH a orientação da chefia e o acompanhamento funcional do servidor.

No instrumento intitulado Plano de Ação (P.A.) há três campos a serem preenchidos, datados e assinados pelo avaliador e pelo servidor avaliado.

a) Em PROBLEMAS DETECTADOS devem constar:

- as justificativas, sempre que for atribuída pontuação "1" ou "2" a algum subfator no Perfil Profissional;
- outras dificuldades identificadas no desempenho do servidor avaliado;
e
- as possíveis causas para os problemas percebidos.

b) No campo SOLUÇÕES PROPOSTAS, o avaliador deve procurar sugerir medidas que sejam voltadas para melhorar o desempenho considerado prejudicado.

c) O campo RESULTADOS somente deve ser preenchido pelo SERH no decorrer do acompanhamento do servidor e sofrerá variações de acordo com cada caso e cada providência tomada.

6.1.9. Resultado da Avaliação

A pontuação máxima, em cada Avaliação, corresponde a 200 pontos. Para aprovação, a pontuação mínima será de 140 pontos, correspondendo a 70% da pontuação máxima.

6.1.9.1. Avaliação de Desempenho Funcional:

Os servidores passíveis de promoção que obtiverem pontuação maior ou igual a 140 pontos serão promovidas para o padrão imediatamente superior.

Os servidores que, por 2 vezes, no período de 4 anos, obtiverem pontuação inferior a 140 pontos, serão dispensados de suas respectivas Funções Comissionadas.

Os servidores dispensados de Funções Comissionadas poderão ser novamente indicados para o seu exercício ao atingir pontuação superior a 140 pontos na próxima avaliação.

6.1.9.2. Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório

Serão atribuídos pesos progressivos a cada etapa de avaliação, conforme abaixo:

- a) peso 1 para a 1ª avaliação, peso 2 para a 2ª avaliação, peso 3 para a 3ª avaliação, peso 4 para a 4ª avaliação

Cumpridas as quarto etapas do processo de avaliação, a SERH calculará a MÉDIA PONDERADA dos totais obtidos em cada etapa, obtendo assim a pontuação final.

A SERH encaminhará a apuração dos resultados à Comissão de Avaliação de Desempenho, que, por sua vez, realizará avaliação especial de desempenho, obrigatória para a aquisição de estabilidade do servidor em estágio probatório, e emitirá parecer conclusivo acerca das avaliações apreciadas, conforme disposto nos incisos III e IV do art. 10º da Resolução Administrativa nº 680/2000.

Quatro meses antes de findo o período de estágio probatório, será submetida à homologação, por parte do Exmo. Sr. Ministro-Presidente do TST, a avaliação de desempenho do servidor, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores avaliativos.

Os servidores aprovados no estágio probatório promovidas para o 3º Padrão das Classe “A” da respectiva carreira, conforme consta do art. 7º, parágrafo único da Lei nº 9.421/96 e art. 26, § 2º, da Resolução Administrativa nº 680/2000.

Os servidores não aprovados no estágio probatório serão exonerados ou, se estáveis, reconduzidos ao cargo anteriormente ocupado, nos termos da Lei nº 8.112/90.

6.1.10. Modelo de Fichas

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL (MODELO)

GRUPO II

I - IDENTIFICAÇÃO

NOME DO SERVIDOR: JOSÉ ALVES RIBEIRO	CÓDIGO: XXXXX
UNIDADE DE LOTAÇÃO: SERVIÇOS GERAIS	
CARRERA: AUXILIAR JUDICIÁRIO	ÁREA: SERVIÇOS GERAIS
ESPECIALIDADE: _____	PERÍODO AVALIATIVO: ABRIL/99 A ABRIL/2000
AVALIADOR/CARGO:	
SERVIDOR PASSÍVEL DE PROMOÇÃO: (X) PADRÃO: A3	SERVIDOR NÃO PASSÍVEL DE PROMOÇÃO: ()

II - PERFIL PROFISSIONAL - CONSIDERANDO OS RESULTADOS ALCANÇADOS E OS FATOS RELEVANTES OCORRIDOS NO PERÍODO AVALIATIVO, ATRIBUA AOS SUBFATORES UM DOS SEGUINTE PONTOS:

1 - NÃO ATENDE	2 - ATENDEU PARCIALMENTE	3 - ATENDEU PLENAMENTE	4 - SUPEROU
----------------	--------------------------	------------------------	-------------

PARA OS FATORES ABAIXO, CALCULE OS PONTOS OBTIDOS DA SEGUINTE FORMA:

SUBTOTAL 1 = PONTOS x PESO

SUBTOTAL 2 = SOMA DOS SUBTOTAIS 1 DE CADA SUBFATOR AVALIATIVO

FATOR AVALIATIVO	Pontos	Peso	Subtotal 1	Subtotal 2
DISCIPLINA				
RESPEITO AOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS - Atende aos preceitos dos ordens de sua chefia imediata e observa os níveis hierárquicos nas relações funcionais.	3	(x 2,0) =	6	} = 12
CUMPRIMENTO DE NORMAS - Cumpre as normas, instruções e/ou regulamentos.	3	(x 2,0) =	6	
RESPONSABILIDADE				
ZELO POR MATERIAIS E EQUIPAMENTOS - É cuidadoso com materiais de trabalho demonstrando preocupação com a sua manutenção e bom uso, empenhando-se por sua economia e conservação.	3	(x 3,0) =	9	} = 36
ZELO POR INFORMAÇÕES - É cuidadoso com informações e gestões obtidas em sua unidade de trabalho.	3	(x 4,0) =	12	
COMPROMETIMENTO COM SUAS TAREFAS E PRAZOS - Cometa seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado (utiliza adequadamente o horário de trabalho, busca informações para enriquecer seu trabalho).	2	(x 3,0) =	6	
SENSE DE PRIORIDADE - Mostra capacidade para distinguir as tarefas, priorizando aquelas de maior urgência.	3	(x 3,0) =	9	
POTENCIAL				
TOMADA DE DECISÃO - Apresenta bom senso e responsabilidade nas decisões tomadas na ausência de instruções detalhadas ou em situações fora do comum.	3	(x 2,0) =	6	} = 18
INTERESSE - Mostra-se empenhado em executar suas atribuições, buscando aprender e contribuir com o serviço de sua Unidade.	3	(x 3,0) =	9	
NOVOS CONHECIMENTOS - Busca novos conhecimentos profissionais visando ao aprimoramento das rotinas de trabalho.	3	(x 3,0) =	9	
LIDERANÇA - Mostra capacidade para coordenar e conduzir pessoas para a consecução de objetivos, administrando os conflitos que estejam interferindo no trabalho ou nos relacionamentos.				
RELACIONAMENTO				
INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL - Atende às unidades do TST com eficiência e cortesia, de modo a favorecer o andamento dos serviços.	4	(x 3,0) =	12	} = 35
COOPERAÇÃO - Mostra disposição para colaborar com os colegas e chefia na execução dos trabalhos.	4	(x 2,0) =	8	
COMUNICAÇÃO - Expressa-se de forma clara e oportuna, buscando entender e ser entendido pelo interlocutor.	3	(x 3,0) =	9	
PARTICIPAÇÃO - Apresenta idéias, sugestões e informações com vistas à melhoria dos serviços a seu cargo.	3	(x 2,0) =	6	
PRODUTIVIDADE				
CONHECIMENTO DO TRABALHO - Domina as técnicas e técnicas necessárias para a execução das suas tarefas.	3	(x 4,0) =	12	} = 33
RENDIMENTO - Produz volume de trabalho proporcional à sua complexidade e aos recursos disponíveis.	2	(x 3,0) =	6	
QUALIDADE - Desenvolve suas tarefas até sua conclusão com a menor margem de erro.	3	(x 3,0) =	9	
ORGANIZAÇÃO - Ordena o material e as ações de trabalho de forma a facilitar a execução das tarefas e atender às necessidades de serviço.	3	(x 2,0) =	6	

CONSIDERANDO A ASSIDUIDADE DO SERVIDOR NO PERÍODO AVALIATIVO, ATRIBUA AOS SUBFATORES PONTUAÇÃO DE 1 A 4 CONFORME A ESCALA INDICADA:

FATOR AVALIATIVO	ASPECTOS A CONSIDERAR				Pontos	Peso	Subtotal 1	Subtotal 2
Assiduidade								
ESCALA	1	2	3	4				
Frequência	Acima de 4 faltas não justificadas	De 3 a 4 faltas não justificadas	De 1 a 2 faltas não justificadas	Nenhuma falta não justificada	4	(x 2,0) =	8	} = 17
Cumprimento De Horário	Raramente cumpre o seu horário.	As vezes cumpre o seu horário.	Caso sempre cumpre o seu horário.	Cumprimento integralmente ou a mais.	3	(x 1,5) =	4,5	
Permanência	Sempre se ausenta sem o interesse do serviço.	Com frequência se ausenta sem o interesse do serviço.	As vezes se ausenta sem o interesse do serviço.	Nunca se ausenta sem o interesse do serviço.	3	(x 1,5) =	4,5	

TOTAL GERAL = SOMA DOS SUBTOTAIS 2												
DISCIPLINA + RESPONSABILIDADE + POTENCIAL + RELACIONAMENTO + PRODUTIVIDADE + ASSIDUIDADE = TOTAL												
12	+	36	+	18	+	35	+	33	+	17	=	151

OBSERVAÇÕES:

Não houve registro de advertência e/ou penalidade neste período.

DATA DE RECEBIMENTO:	() CONCORDO () DISCORDO
RUBRICA DO AVALIADOR:	DATA: ASSINATURA DO AVALIADO:
DATA DE DEVOLUÇÃO:	ASSINATURA E CARIMBO DO AVALIADOR
RUBRICA DO SRH:	

EM CASO DE DISCORDÂNCIA POR PARTE DO SERVIDOR AVALIADO, É FACULTADA A INTERPOSIÇÃO DE RECURSO NO PRAZO DE 3 (TRÊS) DIAS ÚTEIS A CONTAR DE SUA ASSINATURA NESTA FICHA.

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDOR EM ESTÁGIO PROBATÓRIO
(MODELO)**

GRUPO IV - FASE IV

I - IDENTIFICAÇÃO

NOME DO SERVIDOR: MARIA ANGELINA DIAS	CÓDIGO: XXXXX
UNIDADE DE LOTAÇÃO: GMDYZ	
CARRERA: TÉCNICO JUDICIÁRIO	ÁREA: JUDICIÁRIA
ESPECIALIDADE: _____	PERÍODO AVALIATIVO: ABRIL/99 A ABRIL/2000
AVALIADOR/CARCO:	
SERVIDOR PASSÍVEL DE PROMOÇÃO: (X) PADRÃO A13	SERVIDOR NÃO PASSÍVEL DE PROMOÇÃO: ()

II - PERFIL PROFISSIONAL: CONSIDERANDO OS RESULTADOS ALCANÇADOS E OS FATOS RELEVANTES OCORRIDOS NO PERÍODO AVALIATIVO, ATRIBUA AOS SUBFATORES UM DOS SEGUINTE PONTOS:

1 - NÃO ATENDE	2- ATENDEU PARCIALMENTE	3- ATENDEU PLENAMENTE	4- SUPEROU
----------------	-------------------------	-----------------------	------------

PARA OS FATORES ABAIXO, CALCULE OS PONTOS OBTIDOS DA SEGUINTE FORMA:
 SUBTOTAL 1 = PONTOS x PESO
 SUBTOTAL 2 = SOMA DOS SUBTOTAIS 1 DE CADA SUBFATOR AVALIATIVO

FATOR AVALIATIVO	Pontos	Peso	Subtotal 1	Subtotal 2
DISCIPLINA				
RESPEITO AOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS - Agez com presteza os ordens de sua chefia imediata e observa os níveis hierárquicos nas relações funcionais.	3	(x 3,0) =	9	} 24
CUMPRIMENTO DE NORMAS - Cumpre as normas, instruções e/ou regulamentos.	3	(x 2,5) =	7,5	
COOPERAÇÃO - Mostra disponibilidade para suprir eventuais faltas decorrentes da dinâmica da equipe, assegurando a continuidade do trabalho.	3	(x 2,5) =	7,5	
RESPONSABILIDADE				
ZELO POR MATERIAIS E EQUIPAMENTOS - É cuidadoso com materiais de trabalho demonstrando preocupação com a sua manutenção e com uso, empenhando-se por sua economia e conservação.	4	(x 2,5) =	10	} 30
ZELO POR INFORMAÇÕES - É cuidadoso com informações sigilosas obtidas em sua unidade de trabalho.	3	(x 2,5) =	7,5	
COMPROMETIMENTO COM SUAS TAREFAS E PRAZOS - Centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado (utiliza adequadamente o horário de trabalho, busca informações para enriquecer seu trabalho).	3	(x 3,5) =	10,5	
SENDO DE PRIORIDADE - Mostra capacidade para distinguir as tarefas, priorizando aquelas de maior urgência.	4	(x 2,0) =	8	
CAPACIDADE DE INICIATIVA				
TOMADA DE DECISÃO - Apresenta bom senso e responsabilidade nas decisões tomadas na ausência de instruções detalhadas ou em situações fora do comum.	3	(x 2,0) =	6	} 31,5
INTERESSE - Mostra-se empenhado em executar suas atribuições, buscando aprender e contribuir com o serviço de sua Unidade.	3	(x 3,0) =	9	
NOVOS CONHECIMENTOS - Busca novos conhecimentos profissionais visando ao aprimoramento das rotinas de trabalho.	3	(x 2,5) =	7,5	
LIDERANÇA - Mostra capacidade para coordenar e conduzir pessoas para a consecução de objetivos, administrando os conflitos que estejam interferindo no trabalho ou nos relacionamentos.	3	(x 1,0) =	3	
PARTICIPAÇÃO - Acrescenta idéias, sugestões e informações com vistas à melhoria dos serviços a seu encargo e da Unidade toda.	3	(x 2,0) =	6	
PRODUTIVIDADE				
CONHECIMENTO DO TRABALHO - Domina os métodos e técnicas necessárias para a execução de suas tarefas.	4	(x 5,0) =	20	} 47
RENDIMENTO - Produz volume de trabalho proporcional à sua complexidade e aos recursos disponíveis.	2	(x 3,0) =	6	
QUALIDADE - Desempenha suas tarefas até sua conclusão com a menor margem de erro.	3	(x 3,0) =	9	
ORGANIZAÇÃO - Ordena o material e as ações de trabalho de forma a facilitar a execução das tarefas e atender às necessidades do serviço.	3	(x 2,0) =	6	
COMUNICAÇÃO - Presta informações claras e seguras a respeito dos serviços a seu cargo.	3	(x 1,5) =	4,5	

CONSIDERANDO A ASSIDUIDADE DO SERVIDOR NO PERÍODO AVALIATIVO, ATRIBUA AOS SUBFATORES PONTUAÇÃO DE 1 A 4 CONFORME A ESCALA INDICADA:

FATOR AVALIATIVO	ASPECTOS A CONSIDERAR				Pontos	Peso	Subtotal 1	Subtotal 2
Assiduidade								
ESCALA	1	2	3	4				
Freqüência	Acima de 5 faltas não justificadas	De 4 a 5 faltas não justificadas	De 2 a 3 faltas não justificadas	Nenhuma falta não justificada	4	(x 2,0) =	8	} 22
Cumprimento De Horário	Raramente cumpre o seu horário.	Às vezes cumpre o seu horário.	Quase sempre cumpre o seu horário.	Cumpre o seu horário integralmente ou a mais.	4	(x 2,0) =	8	
Permanência	Sempre se ausenta sem o interesse do serviço.	Com freqüência se ausenta sem o interesse do serviço.	Às vezes se ausenta sem o interesse do serviço.	Nunca se ausenta sem o interesse do serviço.	3	(x 2,0) =	6	

TOTAL GERAL = SOMA DOS SUBTOTAIS 2										
DISCIPLINA	+	RESPONSABILIDADE	+	CAPACIDADE DE INICIATIVA	+	PRODUTIVIDADE	+	ASSIDUIDADE	=	TOTAL
24	+	36	+	31,5	+	47	+	22	=	160,5

OBSERVAÇÕES:

Esta ficha foi preenchida em conjunto com o Dr. Ribamar Soares (Chefe de Gabinete do GMXA) com quem a servidora trabalhou anteriormente.

Não houve registro de advertência e/ou penalidade neste período

DATA DE RECEBIMENTO:	() CONCORDO () DISCORDO
RUBRICA DO AVALIADOR:	DATA: ASSINATURA DO AVALIADO:
DATA DE DEVOLUÇÃO:	
RUBRICA DO SRRE:	ASSINATURA E CARIMBO DO AVALIADOR

EM CASO DE DISCORDÂNCIA POR PARTE DO SERVIDOR AVALIADO, É FACULTADA A INTERPOSIÇÃO DE RECURSO NO PRAZO DE 3 (TRÊS) DIAS ÚTEIS A CONTAR DE SUA ASSINATURA NESTA FICHA.

6.2. Dados Levantados através da Entrevista

Na entrevista realizada com os servidores da área de Serviço de Desenvolvimento e Capacitação do TST, foi relatado que a avaliação de desempenho é importante, pois auxilia na melhoria do desempenho dos servidores e consequentemente melhora o serviço prestado pela unidade.

Segundo os entrevistados, a avaliação de desempenho permite identificar as reais necessidades dos servidores como: treinamentos, cursos, remanejamento e se for o caso, a intervenção no setor.

Quando os problemas são identificados, esses passam por uma análise no SRDC. Os casos de treinamento são passados para área de RH, onde se inicia os estudos para oferecer cursos e aperfeiçoamento das necessidades apontadas na avaliação. Porém, os casos de relacionamento são realizados acompanhamento funcional através de entrevistas com chefia do setor para que se tenha uma nova orientação e entendimento, caso não haja solução a área de RH providencia um remanejamento do servidor, para que esse não prejudique a instituição e principalmente o fluxo de trabalho do seu órgão.

Os pontos positivos ressaltados na entrevistas foram:

- “O instrumento possibilita diálogo entre chefia e servidor;
- Análise de pontos importantes e fundamentais para execução dos trabalhos;
- Possibilita desenvolvimento profissional;

- Ajuda na identificação das necessidades mais recorrentes dos servidores, para que o RH possa oferecer cursos e palestra”.

Os entrevistados realizaram críticas no sentido de a avaliação serem divididas em duas etapas. A primeira seria estabelecida metas pelos superiores a serem cumpridas pelo servidor, e na segunda etapa se avaliam a atuação dos servidores em cumprimentos dessas metas.

Conclui-se que toda a comissão considera a avaliação de desempenho uma ferramenta eficaz, e que essa traz para o Tribunal a certeza da contribuição das chefias e servidores e de um trabalho bem elaborado e aplicado por essa comissão.

7. ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados por meio de pesquisa documental, observou-se que o Tribunal Superior do trabalho, possui uma avaliação de desempenho humano eficaz, que realmente detecta as necessidades de seus servidores.

A equipe responsável pela política de Recursos Humanos vem buscando o aprimoramento e aperfeiçoamento dessa ferramenta tão importante que é a Avaliação de Desempenho. No item que trata do conceito de avaliação de desempenho, página 11, confirma que a comissão está realizando o trabalho eficaz, pois avaliação de desempenho feita de forma clara e objetiva trará muitos benefícios para a Instituição.

Os dados coletados por meio da entrevista mostram que a Comissão de Avaliação de Desempenho está consciente da importância da aplicação dessa ferramenta e o que essa significa para o Tribunal a busca pela excelência no desenvolvimento das atividades dos seus servidores.

Após analisar todos os dados levantados pode-se verificar a confirmação dos objetivos propostos, exposta no item 5.2 sobre o conceito de avaliação de Desempenho, na página 10, onde diz que a avaliação é um método contínuo entre servidor e Instituição referente aos resultados do desempenho profissional

Essa comissão considera que as chefias deveriam participar mais ativamente dessas avaliações, propondo sugestões imediatas de soluções quando detectados problemas com seus servidores.

Os dados da pesquisa documental junto com a entrevista confirmam que avaliação de desempenho, que é aplicada no TST, consegue chegar ao seu objetivo final como pode-se verificar no item 5.7 página 17, que trata dos objetivos da avaliação de desempenho, detectando os problemas de desenvolvimento profissional e solucionando-os de maneira rápida.

A avaliação de desempenho é importante para o Tribunal, pois realmente ele alcança seus objetivos perante os servidores e, principalmente, agrega valor ao funcionário, melhorando a qualidade de dos serviços prestados. De acordo com a referência bibliográfica página 21, item 5.9 Estimativas do Desempenho, confirma-se que a avaliação nas organizações implica na estimativa de aproveitamento do potencial de cada servidor, com isso, o potencial de toda a Instituição.

Conclui-se então que o processo de avaliação de desempenho aplicado no TST utiliza-se das recomendações teóricas sobre o assunto, tornando-a uma ferramenta de aplicação útil e eficaz.

8. CONCLUSÃO

Considerando a amplitude desse tema, sugere-se a realização de trabalhos futuros na área de Recursos Humanos, de forma mais ampla, que visualize situação de todo o quadro dos servidores do TST, para detectar se os pontos levantados traduzem um sentimento de todo esse quadro, ou é particular ao setor de trabalho analisado.

Conclui-se que, a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para o desenvolvimento das organizações e para a melhoria contínua as pessoas que nela trabalham. A avaliação não deve ocorrer como estagnação, mas sim como dinamismo, pois que estará garantindo uma ação mais adequada em termos dos fins que se está pretendendo atingir.

Assim a avaliação é, uma prática tipicamente humana na medida em que o observar a realidade, qualitativamente, tendo em vista modificá-la ou conservá-la, permite alcançar uma situação próxima do ideal esperado. Melhorando a probabilidade de reconhecimento e recompensa do bom desempenho e de correção do mau desempenho, um sistema de avaliação pode contribuir tanto para a moral da organização quanto para o seu desempenho.

Com a crescente preocupação em manter em seus quadro funcional servidores altamente qualificados e motivados, leva-se em conta alguns pontos importantíssimos que abrangem o conceito de avaliação de desempenho, como princípios da avaliação de desempenho, características da avaliação de desempenho, conceito de desempenho, objetivos da avaliação de desempenho, estimativas de desempenho e benefícios da avaliação de desempenho

Finalmente conclui-se que avaliação de desempenho é uma sistemática do comportamento das pessoas dentro da organização, isso se verifica quando a escola das relações humanas passou-se a ter outro enfoque referente à forma de ver o funcionário e de obter resultados. A partir dessa abordagem começou a haver mudanças na forma de tratar os funcionários, surgiram, assim, vários estudos sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas.

Com isso cheguei a conclusão que a avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem conseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer feed-back constante.

Por fim, relato que foi muito gratificante a realização deste estudo, primeiro por ter cumprido com o meu papel de graduando. E segundo por ter aprendido muito sobre o tema tratado, avaliação de desempenho, pois a metodologia utilizada pela avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho, a preocupação em relação ao seu desempenho. A avaliação de desempenho é instrumento que avalia a capacidade do indivíduo, em termos de seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões.

9. BIBLIOGRAFIA

ASHTON, Thomas Southcliffe. **A revolução industrial 1760-1830**. Lisboa: Europa-América, 1947.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1979.

BERGANINI, Cecília Whitaker, BERALDO Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988

BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, 1996.

CARLEIAL, Liana Valle Rogério. **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo : hucitec-abet , 1997

CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - edição compacta**. 6ª.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DE CENZO, David A ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC , 2001 , 6.ed

DIVEREZ, Jean. **Avaliando os recursos humanos**. São Paulo: Moderna, 1962.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GELIERMAN, Saul. **Motivação e produtividade**. São Paulo: melhoramentos, 1986

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1990

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft**. Colaboradores: Francisco de Assis Barbosa e Manuel da Cunha Pereira. Organização e Supervisão Lya Luft. São Paulo: Ática, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. ver. E ampl. São Paulo : Atlas, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 1999.

_____, **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Summus, 1991.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

SIQUEIRA, Wagner H. **Avaliação de desempenho – como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichman & Afonso Editores, 2002.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO **Manual do programa de avaliação de desempenho de servidores do tst**. Brasília, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VOLPATO Cordioli, Aristides. **Psicoterapias: abordagens atuais**. Porto alegre : Arte Médica , 1998 , 2.ed

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAKESHY Tachizawa, FERREIRA Victor Cláudio Paradela, FORTUNA Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas, uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

SITES CONSULTADOS

Tribunal Superior do Trabalho:<<http://www.tst.gov.br> > Acesso em 16 mar. 2005.

ANEXOS

RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 680/2000

CERTIFICO E DOU FÉ que o Egrégio Tribunal Pleno do Tribunal Superior do Trabalho, em Sessão Ordinária hoje realizada, sob a Presidência do Ex.mo Ministro Wagner Pimenta, Presidente do Tribunal Superior do Trabalho, presentes os Ex.mos Ministros Almir Pazzianotto Pinto, Vice-Presidente, Ursulino Santos, Corregedor-Geral da Justiça do Trabalho, José Luiz Vasconcellos, Vantuil Abdala, Armando de Brito, Valdir Righetto, Ronaldo Lopes Leal, Rider Nogueira de Brito, José Luciano de Castilho Pereira, Milton de Moura França, João Oreste Dalazen, Gelson de Azevedo, Carlos Alberto Reis de Paula, Antônio José de Barros Levenhagen e o Ex.mo Procurador-Geral do Trabalho, Dr. Guilherme Mastrichi Basso, acolhendo proposta do Ex.mo Ministro Presidente, RESOLVEU, por unanimidade, aprovar, nos termos dos artigos 7º e 19, inciso II da Lei nº 9.421/96, e 20, da Lei nº 8.112/90, as instruções que regulamentam o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores do Tribunal Superior do Trabalho - PROADE.

CAPÍTULO I DOS OBJETIVOS

Art. 1º. O Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores do TST - PROADE - permite a aferição dos resultados do trabalho desenvolvido e a identificação das potencialidades e deficiências de cada servidor, tendo como finalidades:

- I- estimular a melhoria da qualidade e o aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho, com vistas ao aumento da produtividade nas unidades e nos serviços prestados pela instituição;
- II- desenvolver a capacitação profissional e maximizar o aproveitamento do potencial dos servidores;
- III- subsidiar ações da área de recursos humanos (lotação, mobilidade, treinamento e desenvolvimento de servidores);
- IV- promover o processo de avaliação de desempenho de servidores em estágio probatório;
- V- embasar a promoção nas carreiras, que se dará sempre de um padrão para o seguinte, com o interstício mínimo de um ano;
- VI- contribuir para a indicação de servidores para o exercício de funções comissionadas;
- VII- somar pontos para habilitação à licença para capacitação.

CAPÍTULO II DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 2º. São partes integrantes do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores do Tribunal Superior do Trabalho - PROADE:

- I- Avaliação de Desempenho Funcional;
- II- Avaliação de Desempenho de Servidores em Estágio Probatório.

Art. 3º. O Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores do Tribunal Superior do Trabalho - PROADE será aplicado aos servidores pertencentes ao Quadro de Pessoal do Tribunal Superior do Trabalho.

Art. 4º. O Programa a que se refere esta Resolução Administrativa será implantado, coordenado e desenvolvido pelo Serviço de Recursos Humanos.

Art. 5º. A implantação do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores do Tribunal Superior do Trabalho - PROADE será precedida de treinamento específico obrigatório com a finalidade de orientar os avaliadores sobre a sua operacionalização, assegurando a uniformidade de procedimentos e critérios.

Art. 6º. As avaliações serão realizadas por meio dos seguintes instrumentos:

I- Ficha de Avaliação, na qual são atribuídos pontos para cada fator avaliativo;

II- Plano de Ação, que será preenchido pelo avaliador quando forem detectados problemas no decorrer do período avaliativo que possam estar afetando negativamente o desempenho do servidor.

Parágrafo único. A Ficha de Avaliação e o Plano de Ação serão assinados pelo avaliador e pelo servidor avaliado.

Art. 7º. Cabe ao Serviço de Administração de Pessoal encaminhar ao Serviço de Recursos Humanos:

I- comunicações de exercício de novos servidores bem assim as alterações de lotação, ocorrências de desligamento e interrupções de exercício de servidores;

II- listagem com os nomes dos servidores passíveis de promoção e dos servidores não passíveis de promoção, com 30 (trinta) dias de antecedência dos períodos avaliativos estabelecidos no art. 14 desta Resolução Administrativa.

Parágrafo único. Consideram-se servidores não passíveis de promoção os posicionados na Classe C, Padrão 35, da Carreira de Analista Judiciário; na Classe C, Padrão 25, da Carreira de Técnico Judiciário; e na Classe C, Padrão 15, da Carreira de Auxiliar Judiciário; e, passíveis de promoção, os que ainda não atingiram os padrões mencionados.

CAPÍTULO III DO AVALIADOR

Art. 8º. As avaliações serão de responsabilidade do titular do cargo em comissão a quem o servidor estiver imediatamente subordinado, ou, em seu impedimento, do substituto legal ou eventual.

§1º. A chefia intermediária, se houver, deverá participar, auxiliando no fornecimento de subsídios necessários ao acompanhamento e avaliação do servidor.

§2º. O servidor que, no período de avaliação, houver trabalhado sob mais de uma chefia, será avaliado por aquela à qual esteve subordinado por mais tempo.

§3º. Havendo empate no tempo de serviço prestado sob diferentes chefias, a avaliação caberá a quem por último o servidor estiver subordinado, podendo ser ouvida a chefia anterior.

§4º. O avaliador poderá ouvir todas as chefias às quais o servidor prestou serviço durante o período avaliativo, buscando subsídios para embasar seu parecer.

CAPÍTULO IV DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 9º. Fica instituída a Comissão de Avaliação de Desempenho, incumbida do cumprimento dos procedimentos e critérios de avaliação previstos nesta Resolução Administrativa.

§1º A Comissão de que trata o caput deste artigo será constituída por representantes da Diretoria-Geral de Coordenação Administrativa, da Diretoria-Geral de Coordenação Judiciária, pelo Diretor do Serviço de Recursos Humanos, a quem incumbe a coordenação, e por um técnico desse Serviço, que tenha acompanhado o desenvolvimento do processo avaliativo.

§2º. A Comissão supracitada será designada pela Presidência do Tribunal Superior do Trabalho.

Art. 10. Compete à Comissão de Avaliação de Desempenho:

- I- apreciar os resultados das avaliações encaminhados pelo Serviço de Recursos Humanos;
- II- apreciar os recursos interpostos pelos servidores avaliados, emitindo parecer conclusivo;
- III- proceder à avaliação especial de desempenho, obrigatória para a aquisição de estabilidade do servidor em estágio probatório, considerando as pontuações obtidas na avaliações anteriores, oportunidade em que poderá ser convocada a chefia imediata;
- IV- emitir parecer conclusivo acerca das avaliações apreciadas, encaminhando-o ao Diretor-Geral de Coordenação Administrativa, com proposta de homologação, para deliberação do Presidente do Tribunal Superior do Trabalho.

Art. 11. A Comissão poderá ouvir os avaliadores e/ou servidores avaliados para esclarecimentos com relação às avaliações realizadas e aos recursos interpostos.

Art. 12. A avaliação especial, de que trata o inciso III do art. 10, deverá ser submetida à homologação 4 (quatro) meses antes de findo o período de estágio probatório, sem prejuízo da continuidade da apuração dos fatores avaliativos.

CAPÍTULO V DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

Art. 13. A Avaliação de Desempenho Funcional terá por finalidade aferir anualmente o desempenho dos servidores, observados os fatores de assiduidade, disciplina, produtividade, responsabilidade, relacionamento e potencial.

Art. 14. A Avaliação de Desempenho Funcional será aplicada nos meses de abril e de outubro de cada ano, devendo abranger o desempenho do servidor no decurso dos 12 (doze) meses imediatamente anteriores.

§1º. Serão avaliados no mês de abril os servidores cuja data de ingresso no Tribunal Superior do Trabalho tenha ocorrido entre os meses de novembro e abril, inclusive.

§2º. Serão avaliados no mês de outubro os servidores cuja data de ingresso no Tribunal Superior do Trabalho tenha ocorrido entre os meses de maio e outubro, inclusive.

Art. 15. O período de avaliação será computado em dias corridos, sendo interrompido nos casos de afastamento do exercício do cargo por mais de 90 (noventa) dias em decorrência de:

- I- licença por motivo de doença em pessoa da família;
- II- licença por motivo de afastamento do cônjuge;
- III- licença para atividade política;
- IV- licença para tratar de interesses particulares;
- V- afastamento para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere;
- VI- participação em curso de formação, decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Federal.

Parágrafo único. Nos casos de interrupção relacionados nos incisos I a VI deste artigo, a contagem do tempo, para efeito de completar o período de doze meses, será reiniciada a partir do término do impedimento.

Art. 16. O Serviço de Recursos Humanos, nos 5 (cinco) primeiros dias do período a que se refere o caput do art. 14, distribuirá as Fichas de Avaliação de Desempenho Funcional e Planos de Ação aos respectivos avaliadores.

Parágrafo único. Os instrumentos mencionados no caput deste artigo deverão ser devolvidos, devidamente preenchidos e assinados, ao Serviço de Recursos Humanos, até o décimo dia útil após o seu recebimento.

Art. 17. Os servidores colocados à disposição de outros órgãos serão avaliados de acordo com as disposições desta Resolução Administrativa, sendo suas Fichas de Avaliação de Desempenho Funcional e Planos de Ação encaminhados, pelo Serviço de Recursos Humanos, aos respectivos órgãos, que cumprirão o prazo estabelecido no parágrafo único do artigo anterior.

Art. 18. O Serviço de Recursos Humanos, de posse das Fichas de Avaliação de Desempenho Funcional e dos Planos de Ação, procederá à apuração dos dados, encaminhando os resultados, logo após, à Comissão de Avaliação de Desempenho.

Art. 19. A pontuação máxima a ser alcançada na avaliação corresponde a 200 (duzentos) pontos.

§1º. Os servidores aptos à promoção, que obtiverem pontuação entre 140 (cento e quarenta) e 200 (duzentos) pontos, serão promovidos, mediante Ato da Presidência do Tribunal, para o padrão imediatamente superior, com efeitos a contar do mês subsequente ao da avaliação.

§2º. Os servidores que obtiverem pontuação inferior a 140 (cento e quarenta) pontos em 2 (duas) avaliações, consideradas as quatro últimas avaliações, serão dispensados de suas respectivas funções comissionadas.

§3º. O servidor dispensado de função comissionada poderá ser novamente designado, se atingir pontuação superior a 140 (cento e quarenta) pontos na avaliação seguinte.

CAPÍTULO VI

DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDOR EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório, durante o qual sua aptidão e capacidade para o desempenho das funções inerentes ao cargo serão objeto de avaliação, observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Art. 21. A Avaliação de Desempenho de Servidores em Estágio Probatório far-se-á em conformidade com o estabelecido nesta Resolução.

Parágrafo único. O estágio probatório terá duração de 36 (trinta e seis) meses.

Art. 22. Os servidores serão avaliados, pela chefia imediata, em 4 (quatro) etapas: no 5º mês, no 12º mês, no 20º mês e no 30º mês, a contar do início do seu exercício no cargo.

Parágrafo único. O servidor permanecerá em avaliação até o 36º (trigésimo sexto) mês, prazo final do estágio probatório, observados os fatores enumerados no art. 20 desta Resolução.

Art. 23. O estágio probatório ficará suspenso durante as seguintes licenças e afastamentos previstos na Lei nº 8.112/90:

- I- licença por motivo de doença em pessoa da família (art. 83);
- II- licença por motivo de afastamento do cônjuge (art. 84, §1º);
- III- licença para atividade política (art. 86);
- IV- afastamento para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere (art. 96);
- V- participação em curso de formação, decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Federal (art. 20, § 5º - acrescentado pela Lei nº 9.527/97).

Parágrafo único. Nos casos de interrupção relacionados nos incisos I a V deste artigo, a contagem do tempo será reiniciada a partir do término do impedimento.

Art. 24. O Serviço de Recursos Humanos encaminhará, aos avaliadores, os instrumentos de avaliação sempre na primeira quinzena do mês relativo ao vencimento de cada etapa.

Parágrafo único. Os instrumentos mencionados no caput deste artigo deverão ser devolvidos, devidamente preenchidos e assinados, ao Serviço de Recursos Humanos, até o décimo dia útil após o seu recebimento.

Art. 25. Os servidores colocados à disposição de outros órgãos serão avaliados de acordo com as disposições desta Resolução Administrativa, sendo os instrumentos de avaliação encaminhados, pelo Serviço de Recursos Humanos, aos respectivos órgãos, que cumprirão o prazo estabelecido no parágrafo único do artigo anterior.

Art. 26. O Serviço de Recursos Humanos, concluídas as etapas de avaliação do estágio probatório, procederá à apuração do resultado final, encaminhando-o à Comissão de que trata o capítulo IV desta Resolução.

§1º. Será atribuído peso 1 (um) para a 1ª (primeira) avaliação, peso 2 (dois) para a 2ª (segunda) avaliação, peso 3 (três) para a 3ª (terceira) avaliação e peso 4 (quatro) para a 4ª (quarta) avaliação.

§2º. O resultado final a que se refere o caput deste artigo será obtido mediante cálculo de média ponderada dos totais de cada avaliação.

§3º. A Comissão de Avaliação de Desempenho realizará, no 31º (trigésimo primeiro) mês, avaliação especial de desempenho, considerando a pontuação obtida nas avaliações anteriores, podendo convocar a chefia imediata para esclarecimentos.

Art. 27. A pontuação máxima a ser alcançada em cada uma das avaliações corresponderá a 200 (duzentos) pontos.

§1º. Considerar-se-á aprovado o servidor que obtiver média de, no mínimo, 140 (cento e quarenta) pontos, equivalente a 70%(setenta por cento)da pontuação máxima.

§2º. O servidor considerado aprovado passará, ao término do período de estágio, para o 3º (terceiro)padrão da Classe "A" de sua carreira, mediante Ato do Presidente.

§3º. O servidor que não alcançar a pontuação mínima prevista no §1º deste artigo será exonerado ou reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, se estável no Serviço Público Federal, na forma dos arts. 34, parágrafo único, inciso I, e 29, inciso I, da Lei nº 8.112/90.

CAPÍTULO VII DOS RECURSOS

Art. 28. É facultado ao servidor avaliado que discordar da sua avaliação encaminhar recurso à Comissão de que trata o Capítulo IV.

§1º. Os recursos deverão ser encaminhados no prazo de 3 (três) dias úteis, a contar da data de assinatura do servidor na Ficha de Avaliação de Desempenho.

§2º. Os recursos deverão indicar o fator componente da Ficha de Avaliação de Desempenho questionado, ou eventual irregularidade identificada na apuração.

§3º. Serão indeferidos os recursos em desacordo com o disposto nos parágrafos anteriores deste artigo.

Art. 29. A Comissão de Avaliação de Desempenho emitirá, no prazo de 10 (dez) dias, parecer conclusivo, dando ciência por escrito ao avaliador e servidor avaliado.

CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 30. No mês de março de 2000 serão submetidos à Avaliação de Desempenho Funcional os servidores aptos à promoção, assim definidos no parágrafo único do art. 7º desta Resolução.

Parágrafo único. Os servidores de que trata o caput deste artigo serão novamente avaliados em abril de 2001, mantendo-se as suas avaliações subseqüentes nesse mês.

Art. 31. O estágio probatório terá duração de 24 (vinte e quatro) meses para os servidores que entraram em exercício até 4 de junho de 1998.

§1º. Os servidores que estiverem cumprindo estágio probatório de 24 (vinte e quatro) meses serão avaliados, pela chefia imediata, em 3 (três) etapas: no 5º (quinto) mês, no 11º (décimo primeiro) mês e no 18º (décimo oitavo) mês, a contar do início do seu exercício no cargo.

§2º. O servidor permanecerá em avaliação até o 24º (vigésimo quarto) mês, prazo final do estágio probatório, observados os fatores enumerados no art. 20 desta Resolução.

§3º. Será atribuído peso 1 (um) para a 1ª (primeira) avaliação, peso 2 (dois) para a 2ª (segunda) avaliação, e peso 3 (três) para a 3ª (terceira) avaliação.

§4º. O resultado final será obtido mediante cálculo de média ponderada dos totais de cada avaliação.

§5º. Os demais dispositivos desta Resolução serão aplicados aos servidores a que se refere o caput deste artigo.

Art. 32. Os servidores que estiverem em estágio probatório na data de publicação desta Resolução Administrativa, caso não haja tempo hábil para a realização de alguma das etapas previstas nos arts. 22 e 31, §1º, serão imediatamente avaliados, observando-se, em seqüência, os demais procedimentos previstos nesta Resolução.

CAPÍTULO XI DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 33. Os instrumentos das avaliações mencionadas no art. 2º serão aprovados por Ato da Presidência do Tribunal Superior do Trabalho.

Art. 34. Os resultados das Avaliações de Desempenho Funcional e de Servidores em Estágio Probatório serão homologados pelo Presidente do Tribunal Superior do Trabalho.

Art. 35. Os Órgãos da Justiça do Trabalho deverão, no prazo de 90 (noventa) dias, aprovar seus respectivos programas de avaliação de desempenho, observados os critérios ora estabelecidos nesta Resolução.

Art. 36. Os casos omissos serão resolvidos pelas Presidências do Tribunal Superior do Trabalho e Tribunais Regionais do Trabalho, no âmbito de suas respectivas competências.

Art. 37. Esta Resolução entra em vigor a partir de sua publicação, e revoga as disposições em contrário.

Sala de Sessões, 10 de fevereiro de 2000.

LUZIA DE ANDRADE COSTA FREITAS
Diretora-Geral de Coordenação Judiciária

RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 917/2003

CERTIFICO E DOU FÉ que o Egrégio Pleno do Tribunal Superior do Trabalho, em sessão ordinária hoje realizada, sob a Presidência do Ex.mo Ministro Presidente, Francisco Fausto, presentes os Ex.mos Ministros Vantuil Abdala, Vice-Presidente, Ronaldo Lopes Leal, Corregedor-Geral da Justiça do Trabalho, Rider Nogueira de Brito, José Luciano de Castilho Pereira, Milton de Moura França, João Oreste Dalazen, Carlos Alberto Reis de Paula, Antonio Jose de Barros Levenhagen, Ives Gandra da Silva Martins Filho, João Batista Brito Pereira, Maria Cristina Irigoyen Peduzzi, José Simpliciano Fontes de Faria Fernandes, Renato de Lacerda Paiva e Emmanoel Pereira e o Ex.^{mo} Procurador-Geral do Trabalho, Dr. Guilherme Mastrichi Basso, **RESOLVEU**, por unanimidade, referendar o ATO.SRDC.SERH.GDGCA.GP Nº 445/2002, nos termos a seguir transcritos: "Art. 1º Os artigos 7º, 19 e 27 da Resolução Administrativa nº 680/2000, passam a vigorar com as seguintes alterações: "Art. 7º Cabe ao Serviço de Administração de Pessoal encaminhar ao Serviço de Desenvolvimento e Capacitação: II – listagem com os nomes dos servidores passíveis e dos não passíveis de progressão funcional e promoção, com 30 (trinta) dias de antecedência dos períodos avaliativos estabelecidos no artigo 14 desta Resolução. § 1º Consideram-se servidores não passíveis de progressão funcional e promoção os posicionados na Classe 'C', Padrão 15, de suas respectivas carreiras. § 2º Consideram-se servidores passíveis de promoção os posicionados na Classe 'A', Padrão 5, ou na Classe 'B', Padrão 10, de suas carreiras. § 3º Consideram-se servidores passíveis de progressão funcional os posicionados nos padrões não citados no parágrafo anterior, até que atinjam o último padrão da Classe 'C'. '..... ' "Art. 19. § 1º Os servidores passíveis de progressão funcional que obtiverem pontuação entre 140 (cento e quarenta) e 200 (duzentos) pontos passarão para o padrão imediatamente superior, mediante Ato da Presidência do Tribunal, com efeitos a contar do mês subsequente ao da avaliação. § 2º Os servidores passíveis de promoção que obtiverem pontuação entre 140 (cento e quarenta) e 200 (duzentos) pontos, e que, de acordo com a regulamentação específica, participarem de eventos de capacitação, serão promovidos ao primeiro padrão da Classe seguinte, mediante Ato da Presidência do Tribunal, com efeitos a contar do mês subsequente ao da avaliação. § 3º Os servidores que obtiverem pontuação inferior a 140 (cento e quarenta) pontos em 2 (duas) avaliações, consideradas as 4 (quatro) últimas avaliações, serão dispensados de suas respectivas funções comissionadas ou cargos em comissão e ficarão impedidos de ocupá-los até atingirem pontuação superior a 140 (cento e quarenta) pontos na avaliação seguinte. '..... 'Art. 27. § 2º O servidor considerado aprovado passará, ao término do período de estágio probatório, para o 4º (quarto) padrão da Classe 'A' de sua respectiva carreira, mediante Ato da Presidência do Tribunal. ' Art. 2º Este Ato entra em vigor na data de sua publicação, com efeitos a contar de 28/6/2002, data da publicação da Lei nº 10.475/2002."

Sala de Sessões, 03 de fevereiro de 2003.

VALÉRIO AUGUSTO FREITAS DO CARMO
Diretor-Geral de Coordenação Judiciária