

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
DA SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS DO
TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**

**SARIZA CRISTINA DE SOUZA
MATRÍCULA Nº 2030151/2**

PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília/DF, novembro de 2006.

SARIZA CRISTINA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
DA SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS DO
TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**

Monografia apresentada como requisito
para a conclusão do curso de
Administração do UniCEUB- Centro
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, novembro de 2006.

SARIZA CRISTINA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
DA SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS DO
TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**

Monografia apresentada como requisito
para a conclusão do curso de
Administração do UniCEUB- Centro
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador Alano Nogueira Matias

Banca Examinadora

Prof.: Alano Nogueira Matias
Orientador

Prof(a).
Examinador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

Dedico,

Antes de mais nada, à Deus;

Aos meus pais Ricardo e Ignêz;

E também aos meus tios Afonso e Cláudia
e a meu primo Pedro;

Pelo constante apoio e incentivo dado
durante todo o período dedicado à
elaboração desta monografia.

Agradecimentos,

Agradeço primeiramente à minha família por ter me proporcionado as condições necessárias para o meu aprendizado.

Agradeço, também, aos meus amigos pela paciência e compreensão.

Ao professor Alano por ter me transmitido as ferramentas necessárias para o desenvolvimento desta monografia.

A todos vocês, muito obrigada e que DEUS os abençoe.

RESUMO

Este trabalho monográfico, tem como tema a Avaliação de Desempenho dos Servidores da Secretaria de Recursos Humanos do Tribunal Superior do Trabalho (TST). O objetivo geral é analisar a eficácia da Avaliação de Desempenho da Secretaria de Recursos Humanos do TST no Distrito Federal. Com a presente monografia, foi possível de analisar as teorias da Avaliação de Desempenho, descrevendo a concepção de vários autores a respeito do tema. A metodologia utilizada foi de caráter exploratório, com a abordagem do problema com o levantamento de dados e o embasamento teórico com a pesquisa bibliográfica. As técnicas de pesquisas utilizadas foram: aplicação de questionários com os servidores da Secretaria de Recursos Humanos do TST, pesquisa documental e pesquisas bibliográficas. Na revisão bibliográfica, foi constatado que a Avaliação de Desempenho é um processo muito importante para as organizações, pois por meio deste processo, torna-se possível analisar o desempenho de cada funcionário, e de oferecer aos servidores oportunidades de melhorá-lo, bem como receber alguns benefícios como: promoção, treinamento, crescimento profissional, entre outros. Contudo, percebe-se que para a Avaliação de Desempenho alcançar sucesso, é preciso que essa seja realizada de forma correta, honesta e justa para com os funcionários, para que assim sejam alcançados tanto os objetivos da organização, quanto dos avaliados. Por meio da aplicação dos questionários, foi possível identificar que a maioria dos servidores do TST sabem a finalidade da Avaliação de Desempenho, bem como a frequência com que é realizada. Em relação à produtividade, os servidores da Secretaria de Recursos Humanos do TST, encontram-se divididos quanto a possibilidade de se atingir a produtividade com a Avaliação de Desempenho, pois eles acham que a produtividade pode ser medida em partes, não como um todo. Foi possível concluir que o processo de Avaliação de Desempenho do TST é considerado eficaz, pelo fato de atingir todos os seus objetivos, e por estar recebendo respaldo de seus servidores.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho, produtividade, eficácia e Tribunal Superior do Trabalho.

LISTA DE TABELAS

TABELA 01- Finalidade da Avaliação de Desempenho do TST.....	30
TABELA 02- Benefício proporcionado pela Avaliação de Desempenho.....	31
TABELA 03- Grau de conhecimento das tarefas realizadas.....	32
TABELA 04- Produtividade diante das tarefas realizadas.....	33
TABELA 05- Fator que mais afeta a produtividade.....	34
TABELA 06- Importância da Avaliação de Desempenho no âmbito profissional.....	35
TABELA 07- Fator a ser avaliado no processo de Avaliação de Desempenho.....	36
TABELA 08- Frequência do <i>feedback</i>	37
TABELA 09- Possibilidade de se atingir a produtividade com a Avaliação de Desempenho.....	38
TABELA 10- Frequência com que é realizada a Avaliação de Desempenho.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01- Finalidade da Avaliação de Desempenho do TST.....	30
GRÁFICO 02- Benefício proporcionado pela Avaliação de Desempenho.....	31
GRÁFICO 03- Grau de conhecimento das tarefas realizadas.....	32
GRÁFICO 04- Produtividade diante das tarefas realizadas.....	33
GRÁFICO 05- Fator que mais afeta a produtividade.....	34
GRÁFICO 06- Importância da Avaliação de Desempenho no âmbito profissional....	35
GRÁFICO 07- Fator a ser avaliado no processo de Avaliação de Desempenho.....	36
GRÁFICO 08- Frequência do <i>feedback</i>	37
GRÁFICO 09- Possibilidade de se atingir a produtividade com a Avaliação de Desempenho.....	38
GRÁFICO 10- Frequência com que é realizada a Avaliação de Desempenho.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TST: Tribunal Superior do Trabalho

RH: Recursos Humanos

APO: Administração por Objetivos

PROADE: Programa de Avaliação de Desempenho do Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema	10
1.1.1 Delimitação do Tema.....	10
1.2 Objetivo Geral	11
1.3 Objetivos Específicos	11
1.4 Justificativa	11
1.5 Problema	12
2 DESENVOLVIMENTO	13
2.1 Metodologia do Trabalho.....	13
2.2 Método de Abordagem	13
2.3 Métodos de Procedimento.....	13
2.4 Técnicas de Pesquisa	13
2.5 Universo da Pesquisa	14
2.6 Técnicas de Amostragem.....	14
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	16
3.1 Histórico da Avaliação de Desempenho.....	16
3.2 Conceitos de Avaliação de Desempenho.....	17
3.3 Finalidade da Avaliação de Desempenho	18
3.4 Características da Avaliação de Desempenho.....	19
3.5 Benefícios da Avaliação de Desempenho	20
3.6 Responsáveis pela Avaliação de Desempenho	21
3.7 Principais Erros e Efeitos da Avaliação de Desempenho.....	22
3.8 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	23
3.9 Entrevistas de Avaliação de Desempenho	26
3.10 Avaliação de Desempenho versus Produtividade	27
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	30
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	40
6 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A	46

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial da área de Recursos Humanos (RH), a qual permite mensurar os resultados obtidos pelos colaboradores, individualmente ou em grupo, em um determinado período e em uma atividade específica. Com isso, seus resultados podem e devem ser utilizados para a área de recrutamento e seleção; treinamento; remuneração; plano de carreira; alocação de pessoal, etc. bem como para o seu aperfeiçoamento contínuo.

A partir do século XX, avalia-se e se é avaliado constantemente, e diante disso, verificou-se a necessidade de melhor entender ou compreender o processo de Avaliação de Desempenho, que poderá representar também uma excelente oportunidade de outras pessoas, sejam alunos ou pesquisadores de conhecerem o processo de Avaliação de Desempenho utilizado pelo TST, este que é o principal objetivo desta monografia.

A presente monografia foi dividida em seis etapas. A primeira etapa refere-se ao tema, à delimitação do tema, objetivos, justificativa e o problema. Na segunda etapa foi definida a metodologia utilizada, esta que foi de caráter exploratório, com pesquisas bibliográficas, pesquisa documental e aplicação de questionários com os servidores para a obtenção de dados .

Na terceira etapa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para identificar os principais conceitos e percepções de vários autores a respeito da Avaliação de Desempenho. Na quarta etapa, foi realizada a aplicação do questionário com os respectivos comentários.

Na quinta etapa, foram feitas as análises e interpretações dos dados, confrontando-os com a teoria. E por último foi feita a conclusão desta monografia.

1.1 Tema

Avaliação de Desempenho.

1.1.1 Delimitação do Tema

Avaliação de Desempenho dos Servidores da Secretaria de Recursos Humanos do TST.

1.2 Objetivo Geral

Analisar a eficácia do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores da Secretaria de Recursos Humanos do TST.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Descrever os conceitos de Avaliação de Desempenho;
- b) Estudar o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores da Secretaria de Recursos Humanos do TST;
- c) Verificar se a produtividade dos servidores da Secretaria de Recursos Humanos do TST está relacionada com a Avaliação de Desempenho.

1.4 Justificativa

A escolha da área de RH decorreu da experiência já adquirida pela autora desta monografia, e pela disponibilidade da empresa em ceder seu espaço para estudo e aplicação de conhecimentos teóricos adquiridos no curso. Também por se tratar de uma área que desperta o interesse para uma boa formação profissional e crescimento pessoal.

Este estudo mostra-se viável em virtude de o mesmo ser desenvolvido a partir de informações e dados obtidos junto a área de RH do TST, setor onde a pesquisadora é estagiária, facilitando assim o acesso à informações relevantes para o estudo.

A Avaliação de Desempenho é um processo no qual as organizações buscam obter informações a respeito do desempenho dos funcionários diante das tarefas realizadas, objetivando assim, que sejam atingidos os objetivos da organização.

Além disso, as organizações do Século XXI sentiram a necessidade de compatibilizar o sistema de Avaliação de Desempenho com o cotidiano do trabalho, percebendo que é possível tornar a avaliação mais realista, um recurso para tratar com subordinados que tenham desempenho insatisfatório, em especial para obter alguma forma de ajuda que garanta melhoria na motivação e na produtividade.

Tem-se escrito muito sobre a importância da Avaliação de Desempenho como parte integrante do ambiente de trabalho e dos funcionários, e sobre a necessidade de se avaliar rigorosamente a qualidade das atividades da empresa em decorrência do crescente interesse que a avaliação de desempenho vem

despertando. Isso se deve também, pelo fato da complexidade do tema e da necessidade de se aprimorar o processo avaliativo, para melhor compreender e tornar mais produtivo o funcionamento da empresa.

1.5 Problema

Qual a relação entre a Avaliação de Desempenho e a produtividade dos servidores da Secretaria de Recursos Humanos do Tribunal Superior do Trabalho?

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia do Trabalho

A metodologia utilizada para a elaboração desta monografia foi a pesquisa exploratória, que focou dois pontos: a abordagem do problema com levantamento de dados e o embasamento teórico com a pesquisa bibliográfica.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 83):

Metodologia é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Conforme Malhotra (2005, p. 54), “a pesquisa exploratória é conduzida para explorar a situação do problema, ou seja, para obter idéias e informações quanto ao problema que a gerência ou o pesquisador estejam enfrentando”.

2.2. Método de Abordagem

O Método de abordagem utilizado nesta monografia foi o método dedutivo que, segundo Lakatos (2003, p. 106) “prediz a ocorrência dos fenômenos particulares”.

2.3. Métodos de Procedimento

O método escolhido para a elaboração desta monografia foi o monográfico, que segundo Lakatos (2003, p. 108):

Consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciam e analisando-o em todos os seus aspectos

2.4. Técnicas de Pesquisa

As técnicas de pesquisas utilizadas foram: aplicação de questionários com os servidores da Secretaria de Recursos Humanos do TST, pesquisa documental e bibliográfica.

Segundo Lakatos (2003, p. 201) :

O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário informante pelo correio ou por um portador; depois de preenchido o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Conforme Lakatos (2003, p.174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não,

constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica baseando-se em teorias de estudiosos na área de RH sobre a Avaliação de Desempenho, com a preocupação de se investigar as suas características, objetivos e limitações sob uma perspectiva comparada entre as correntes tradicionais e modernas.

Segundo Gil (2002, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Especificamente neste trabalho, foram analisados documentos pertencentes ao do Serviço de Desenvolvimento e Capacitação do TST, que são os responsáveis pelos servidores desse órgão e a aplicação de um questionário para levantamento de dados.

2.5 Universo da Pesquisa

Conforme Lakatos (2003, p. 223) “o universo da pesquisa é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

O universo da pesquisa compreende os 126 servidores da Secretaria de Recursos Humanos, perfazendo assim, um total de 81 servidores exceto os servidores do Serviço Médico e do Serviço Odontológico, pois devido a especificidade do trabalho que realizam, deveriam ser analisados em pesquisas à parte.

2.6 Técnicas de Amostragem

Segundo Lakatos (2003, p. 163) “a amostra é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

A amostra utilizada nesta monografia foi a amostragem aleatória simples. Segundo Malhotra (2005, p. 269):

Na amostragem aleatória simples, cada elemento na população tem uma probabilidade de seleção conhecida e idêntica. Além disso, cada amostra possível de um dado tamanho (n) tem uma probabilidade conhecida e idêntica de ser a amostra realmente escolhida.

Para ser obtido o número exato de servidores da Secretaria de Recursos Humanos do TST que participaram da pesquisa, foi definida uma amostra, na qual será representada pela fórmula expressa na próxima página.

$$\text{Fórmula: } n = \frac{Z^2 \cdot (p \cdot q) \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot (p \cdot q)}$$

Fonte: SILVA, 2002

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5) \cdot 81}{(0,05)^2 \cdot (81 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)}$$

$$n = 67$$

Onde,

n= número de elementos da amostra (em unidades): 67

N= número de elementos da população (em unidades): 81

Z= número de desvios-padrões da distribuição normal padrão (em desvios-padrões): 95% = 1,96

E= margem de erro da pesquisa (desvio percentual em relação à frequência pontual obtida): 0,05

p = 0,5 pois não se tem um valor referência em estudos anteriores sobre o assunto.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 Histórico da Avaliação de Desempenho

A prática de Avaliação de Desempenho não é uma coisa nova, onde toda organização que possua funcionários, pelo menos informalmente faz algum tipo de avaliação. Segundo Gil (2001, p. 149) “desde o fim da Segunda Guerra Mundial, os órgãos públicos e as grandes empresas têm procurado implantar sistemas formais de Avaliação de Desempenho”.

Alguns registros históricos sobre Avaliação de Desempenho podem ser destacados. Conforme descrito por Chiavenato (1998, p. 101):

Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1980, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. E em 1918, a General Motors já tinha um sistema de Avaliação de Desempenho para seus executivos. Mas, somente após a Segunda Guerra Mundial é que o sistema de Avaliação de Desempenho teve ampla divulgação entre as empresas.

A Avaliação de Desempenho, começou a ser desenvolvida a partir do século XIX, onde a partir de então, os administradores começaram a dar uma maior importância ao homem, e uma menor ênfase aos equipamentos e a abordagem mecanicista da administração (CHIAVENATO, 1998).

Em consequência desse fato, o homem passou a ser mais valorizado dentro de uma organização, passando assim, a contribuir para uma maior eficiência organizacional. Onde por meio da Avaliação de Desempenho, o administrador busca uma melhor relação com seu funcionário, em busca da identificação de seus pontos fortes e fracos, adaptando-o a um ambiente de trabalho de acordo com suas qualificações, objetivando assim, uma maior produtividade e satisfação de seus funcionários.

Conforme Pontes (1999; p. 19):

As empresas necessitam de uma metodologia que não só eleve o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, mas também o nível de motivação das pessoas, e que tudo culmine com o sucesso cada vez maior da empresa.

As organizações, vem se inovando cada vez mais, buscando assim, resultados cada vez melhores e significativo de seus funcionários. Com isso, vem crescendo a necessidade da Avaliação de Desempenho com o objetivo de identificar se realmente os seus funcionários estão conseguindo atingir os resultados almejados pelas organizações (PONTES, 1999).

3.2 Conceitos de Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é muito importante para as empresas, pois essa metodologia ajuda as empresas a observarem se as pessoas estão tendo um desempenho de acordo com o esperado, e se elas estão ajudando na busca de resultados (PONTES, 1999).

Segundo Pontes (1999, p. 24) a Avaliação de Desempenho:

É um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Segundo Siqueira (2002, p. 6):

A Avaliação de Desempenho tem o propósito precípua de buscar a excelência organizacional por intermédio da melhora do desempenho de seus recursos humanos, investidos nos mais diferentes papéis profissionais: membros de equipes, colegas, supervisores e gerentes.

Quando se busca avaliar o desempenho de um funcionário, espera-se avaliar o seu desenvolvimento individual e organizacional, para que assim, possam ser tomadas decisões a respeito de promoções e ajustes salariais.

Conforme Maia (1974, p. 42):

A importância desse estudo pode ser avaliada pelos resultados operacionais e deve pretender, antes de mais nada, aferir os índices de produtividade, uma vez que deverá estar voltada para os destinos econômicos da empresa.

Para Chiavenato (1999, p. 189)

A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Bergamini (1979, p. 25), define a Avaliação de Desempenho como:

Uma técnica cuja principal característica é refletir aspectos particulares da empresa na qual foi implantada e cujos aspectos particulares atendem aos requisitos básicos dos grupos de cargos, bem como das pessoas envolvidas.

Por meio da concepção dos autores citados acima a respeito da Avaliação de Desempenho, pode-se chegar à conclusão que todos os autores buscam a mesma linha de raciocínio quanto a esta definição, que é a busca pela identificação do desempenho do funcionário no cargo e o seu potencial de desenvolvimento.

Contudo, a Avaliação de Desempenho pode ser considerada uma ferramenta muito importante para as organizações, pois permite que o avaliador faça uma análise do resultado alcançado com o resultado esperado, de forma que seja

estabelecido um *feedback* aos funcionários, para que assim, eles possam buscar melhorar seus pontos fracos e estabelecer um guia para suas ações futuras.

3.3 Finalidade da Avaliação de Desempenho

Desde que o sistema de Avaliação de Desempenho seja bem elaborado, e eficazmente aplicado dentro de uma organização, suas chances de sucesso são inúmeras, proporcionando assim, a identificação das causas do desempenho deficiente (GIL, 2001).

Por meio da Avaliação de Desempenho, torna-se possível: identificar o grau de contribuição do empregado na organização; promover o auto-conhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados; verificar se realmente os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados; oferecer benefícios relativos à promoção e remuneração e redefinir o perfil do empregado, adaptando-o a um novo cargo (GIL, 2001).

Conforme Siqueira (2002, p.7), "o objetivo da Avaliação de Desempenho é principalmente, corrigir as deficiências ou melhorar ainda mais os resultados de desempenho dos recursos humanos da organização".

Por meio da Avaliação de Desempenho, busca-se o reconhecimento do desempenho individual dos funcionários, visando assim melhorá-los, para que sejam obtidos resultados melhores para as organizações.

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta, pois consegue resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Sendo que é por meio dela que se torna possível localizar problemas de supervisão e gerência; falta de integração da pessoa com a organização e o cargo ocupado, e ainda consegue identificar carências relacionadas às necessidades de treinamento dos empregados (CHIAVENATO, 1998).

Para Siqueira (2002, p. 58), "a Avaliação de Desempenho tem por finalidade apreciar, de modo sistemático e formal, as diferenças individuais de desempenho na situação de trabalho".

A Avaliação de Desempenho visa como principais objetivos: melhorar a produtividade, a qualidade e a satisfação dos funcionários dentro da empresa; criar um comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa; oferecer um *feedback* sobre o desempenho obtido; criar um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da equipe de trabalho; tornar

mais dinâmico o planejamento da empresa; levantar as necessidades de treinamento e melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos da organização. (PONTES, 1999).

Diante das percepções dos autores citados acima sobre a finalidade da Avaliação de Desempenho, conclui-se que ambos buscam melhorar o desempenho dos seus funcionários, buscando identificar as causas do mau desempenho, para que assim, proporcione a seus funcionários treinamentos, promoções e uma melhora na qualidade de vida.

Contudo, a Avaliação de Desempenho tem como objetivo principal, estimular a melhoria da qualidade e o aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho, visando assim, o aumento da produtividade nos serviços prestados pela organização de trabalho.

3.4 Características da Avaliação de Desempenho

Diante das principais características da Avaliação de Desempenho, Siqueira (2002, p. 57) cita “a apreciação diária do comportamento dos funcionários, seus progressos e limitações, êxitos e insucesso, com oferecimento permanente de *feedback* instantâneo”.

Conforme Almeida (1996, p. 25): As características da Avaliação de Desempenho que são essenciais para o seu sucesso são:

Equidade e exatidão; fidelidade, validade, simplicidade, oportunidade, economicidade, bom direcionamento da informação, seletividade, flexibilidade, envolvimento e detecção de sucessos.

A Avaliação de Desempenho deve ser um processo dinâmico, criativo, com uma interação entre o gerente e o subordinado, visando uma melhoria no desempenho dos funcionários, e um melhor alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Uma outra característica presente na Avaliação de Desempenho, é a busca pela constante motivação e produtividade dos funcionários, através da identificação imediata dos problemas e das suas possíveis soluções. (SIQUEIRA, 2002).

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que deve ser executada de uma forma honesta, ética, justa e não discriminatória, que permite à organização, uma melhora no desempenho de seus funcionários, bem como lhes proporciona condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal, quando esta é aplicada da forma correta.

Pode-se dizer, que com a Avaliação de Desempenho, as organizações buscam não só elevar o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, como também esperam que o nível de motivação seja maior, resultando assim, no sucesso cada vez maior para as organizações.

3.5 Benefícios da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho traz como benefícios para o avaliador, que é o gerente, um melhor desempenho da equipe; uma retificação de problemas e *feedback* sobre si mesmo (GILLEN, 2000).

Conforme Chiavenato (1998, p. 112), os benefícios para os gerentes são:

Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação, e principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade. E propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados.

Os benefícios para os subordinados são: possibilidade de conhecer os comportamentos e desempenhos que a empresa mais valoriza em seus funcionários; conhecer as providências que o gerente está tomando quanto à melhoria de seu desempenho, bem como as que ele mesmo como subordinado pode tomar por conta própria e fazer uma auto-avaliação e autocrítica a respeito do seu autodesenvolvimento (CHIAVENATO, 1998).

O subordinado é o avaliado, que terá como benefícios uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que o levará a melhorá-lo; terá oportunidades para discutir problemas e queixas, e lhe trará um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes (GILLEN, 2000).

Segundo Chiavenato (1998, p. 113), a organização:

Avalia seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada empregado. E dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Os benefícios para as organizações serão: apresentação de dados sobre o desempenho organizacional e sobre o planejamento de RH; melhor comunicação e motivação de seus empregados, e um melhor desempenho organizacional. (GILLEN, 2000).

Acerca destas percepções a respeito dos benefícios proporcionados pela Avaliação de Desempenho, pode-se dizer, que são muitos os benefícios que esta ferramenta traz tanto para a organização, como para os gerentes e para os

subordinados, desde que esta seja feita de forma correta, planejada e justa.

3.6 Responsáveis pela Avaliação de Desempenho

A responsabilidade pela avaliação de desempenho pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, a equipe de trabalho, ao órgão de Rh ou a comissão da Avaliação de Desempenho (CHIAVENATO, 1998).

Segundo Bergamini (1979, p.147):

A responsabilidade da avaliação de desempenho distribui por toda uma equipe de pessoas, que abrange desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro das organizações empresariais.

Quando são os gerentes, os responsáveis pela avaliação, eles avaliam o desempenho do pessoal com assessoria do departamento de RH. Nas organizações mais democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua auto-avaliação. Quando é de responsabilidade do indivíduo e do gerente, aqui ressurgem a velha administração por objetivos, essencialmente democrata, participativa, envolvente e fortemente motivadora (CHIAVENATO, 1998).

Sendo os órgãos de RH os responsáveis pela avaliação, este órgão é o que será responsável pela avaliação de desempenho de todas as pessoas da organização. Quando é a equipe de trabalho, ela avalia o desempenho de cada um de seus membros. E por último temos a comissão de avaliação que trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas (CHIAVENATO, 1998).

Durante a avaliação de desempenho, é importante que a comissão avaliadora busque sempre motivar e incentivar seus funcionários, buscando assim, desenvolver melhor suas habilidades e suas capacidades, corrigindo-o quando necessário.

Para Siqueira (2002, p.78):

É preciso que as organizações disponham-se a capacitar, tanto comportamentalmente quanto operacionalmente, todos os seus quadros de supervisão diretamente envolvidos no processo de avaliação de desempenho – o gerente do avaliador, o avaliador e o próprio avaliado.

Portanto, diante destas percepções sobre os responsáveis pela avaliação de desempenho, pode-se dizer que ela pode ser executada por diversas pessoas dentro de uma organização, desde que elas se encontrem aptas para aplicar a avaliação de desempenho.

3.7 Principais Erros e Efeitos da Avaliação de Desempenho

Os erros de Avaliação de Desempenho mais comuns são resultantes de julgamentos e observações equivocadas, e podem ser identificados quando se observam discrepância entre o desempenho real do avaliado e o julgamento feito pelo avaliador. Esses erros devem ser evitados porque podem causar: desmotivação; queda dos níveis de produtividade; fracasso dos modelos de Avaliação de Desempenho, entre outros (PROADE, 2000).

Além do risco que o mau avaliador traz para o sistema, há outros problemas importantes que devem ser destacados. O efeito de “halo” que resulta de avaliações globais feitas pelo avaliador sobre o avaliado. A tendência central é quando o avaliador centra-se em uma opção pela mediocridade, onde ele resiste a identificar tanto os desempenhos satisfatórios ou excelentes, quando os insatisfatórios ou péssimos. O erro constante é a visão que o avaliador tem de que a Avaliação de Desempenho é o instrumento na qual a organização põe à sua disposição para punir ou premiar os seus subordinados. Por último temos o pré-julgamento que é aquele no qual se identificam duas ou mais características como correlacionadas logicamente, avaliando-se assim uma em função da outra (SIQUEIRA, 2002).

As principais propensões dos avaliadores são: o efeito “halo” que é a opinião distorcida na hora de julgar o desempenho. O efeito tendência central é aquele onde o líder não gosta de avaliar sua equipe com desempenhos extremados, sendo assim, sua avaliação tende ao centro. O efeito complacência é quando o líder acha que todos de sua equipe tem um bom desempenho. O efeito preconceito pessoal é a distorção por puro preconceito com a pessoa avaliada. O efeito recentidade é quando o líder não avalia as ações de todo o período (PONTES, 1999).

Segundo o pensamento dos autores citados acima a respeito dos principais erros ocorridos durante a Avaliação de Desempenho, pode-se dizer que estes são erros que prejudicam a Avaliação de Desempenho, fazendo assim com que a avaliação não seja bem feita, e acabe prejudicando os funcionários, muitas vezes por puro preconceito, ou talvez por pura falta de ética do condutor da avaliação.

Quando esses erros ocorrem, muitas vezes, podem causar desmotivação, baixa produtividade, devido ao fato do funcionário sentir-se prejudicado com a avaliação feita pelo seu superior, sendo necessária assim, um *feedback*, para que possa ser passado a ele todos os seus pontos fortes e fracos, para que assim ele possa melhorar seu desempenho.

3.8 Métodos de Avaliação de Desempenho

Existem diferentes métodos de Avaliação de Desempenho, estes que variam de uma organização para outra, dependendo da necessidade de cada organização. Os métodos mais utilizados são: escala gráfica; escolha forçada; incidentes críticos, pesquisa de campo; avaliação por objetivos e avaliação de 360 graus.

a) Escala Gráfica

Segundo Chiavenato (1998, p. 114), “o método da escala gráfica avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados.”

Este método avalia o desempenho de uma pessoa levando em consideração a quantidade e a qualidade do trabalho, posicionando cada qualidade a ser apreciada em termos de abaixo, acima ou na média em relação às outras pessoas que executam tarefas semelhantes (SIQUEIRA, 2002).

Conforme Pontes (1999, p. 40):

Esse foi o método mais largamente empregado e divulgado pelas empresas e com extensa bibliografia sobre o assunto. Com o passar do tempo, o método foi sendo sofisticado, incluindo o processo de ponderação.

Conclui-se que o método das escalas gráficas avaliam o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Considerando-se um método de simples aplicação, fácil compreensão, entendimento e muito utilizado pelas organizações

b) Escolha Forçada

Conforme Chiavenato (1998, p. 122), “o método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual”.

Para Siqueira (2002, p. 108): “este sistema pretende reduzir a tendência do avaliador ao apreciar os desempenhos e fixar padrões mais objetivos de comparação entre os avaliados”.

Segundo Pontes (1999. p. 39), “a escolha forçada foi um método bastante aplicado para concessão de aumentos salariais por mérito e até para distribuição de prêmios ou participação em lucros”.

Conclui-se que o método da escolha forçada, é um método que avalia o desempenho das pessoas por meio da escolha de frases que descrevem seu

desempenho individual. Sua aplicação é simples e não exige preparo prévio dos avaliadores, embora sua elaboração e montagem seja complexa.

c) Incidentes Críticos

Conforme Siqueira (2002, p. 109):

Esse método procura-se apreciar o desempenho, e não as características de personalidade. Diante da explicitação de fatos realmente ocorridos, e do pleno conhecimento do avaliador e do avaliado, busca-se chegar ao que de fato precisa ser melhorado, identificar uma linguagem comum de fixação de padrões e expectativas de desempenho, além de traçar metas compartilhadas de aprimoramento em face da reincidência de situações similares.

Para Pontes (1999, p. 53), “esse método pressupõe observação e registro sistemático, tanto dos fatos positivos, quanto dos fatos negativos, por parte do líder sobre o comportamento das pessoas da sua equipe, nas situações de trabalho”.

Segundo Chiavenato (1998, p. 129):

Trata-se de uma técnica por meio da qual o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos do desempenho de seus subordinados. Assim, o método de incidentes críticos focalizam as exceções – tanto positivas, como negativas – no desempenho das pessoas.

Conforme Robbins (2002, p. 478), “uma lista de incidentes críticos oferece um rico conjunto de exemplos para mostrar ao funcionários quais os comportamentos desejáveis e quais precisam ser melhorados”.

Portanto, chega-se à conclusão, que o método de incidentes críticos é de simples aplicação e que pode ser aproveitado quando se for oferecer um *feedback*. Nesse método, o superior imediato do funcionário observa, e depois descreve quais foram seu comportamentos e atitudes, em determinado período, classificando-o como eficaz ou ineficaz.

d) Pesquisa de campo

Para Chiavenato (1998, p.125):

O método de pesquisa de pesquisa de campo é um método de Avaliação de Desempenho com base em entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio da análise de fatos e situações.

O método de pesquisa de campo apresenta alguns problemas, tais como: o elevado custo, que se deve à necessidade de utilizar especialistas e a probabilidade

de enviesamentos, devido a informação sobre o avaliado ser de responsabilidade do avaliador (ALMEIDA, 1996).

Conforme Pontes (1999, p. 54):

A pesquisa de campo é o que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação. É baseado em reuniões entre um técnico da área de Recursos Humanos com cada líder, para a Avaliação de Desempenho de cada funcionário da equipe.

Conclui-se que este é um dos métodos mais complexos, no qual proporciona uma avaliação profunda de cada funcionário, sendo possível identificar os principais problemas e causas do mau desempenho, porém possui um custo operacional elevado. Por meio desse método, a avaliação é feita pelo superior imediato, e com assessoria de uma especialista da área de RH.

e) Administração por Objetivos

Para Tanke (2004, p.267), “a administração por objetivos, concentra-se nos resultados do comportamento, não no comportamento em si”.

Conforme Siqueira (2002, p. 110):

A Avaliação de Desempenho por objetivos é simplesmente um sistema conexo, bastante praticado ainda hoje pelas organizações, que, de forma, incorporam definitivamente em seus processos e procedimentos gerenciais os conceitos e as aplicações da administração por objetivos.

A Administração por Objetivos é um método no qual busca o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais. É uma forma participativa, motivadora e que torna o ambiente de trabalho mais agradável. Sendo que é por meio de uma forma participativa, que o funcionário e o seu líder formulam os objetivos a serem cumpridos, levando-se em conta os objetivos departamentais e estratégicos (PONTES, 1999).

Portanto, pode-se concluir, que este é um método ainda usado pelas organizações, na qual o avaliador e o avaliado traçam objetivos e metas que devem ser alcançados. A partir de então avalia-se o desempenho do funcionário diante dos objetivos, e se ele conseguiu alcançar sua meta.

f) Avaliação 360 graus

Segundo Siqueira (2002, p. 112), “o sistema preconiza a Avaliação de Desempenho com base nas informações cruzadas de gerentes, colegas, subordinados, de relatórios diretos de resultados obtidos e até de clientes”.

Para Robbins (2002, p. 477), “a avaliação de 360 graus oferece um *feedback* de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do funcionário desde o pessoal da correspondência até os chefes e colegas”.

Conforme Tanke (2004, p. 264):

As avaliações de 360 graus tem por finalidade oferecer *feedback* de todas as fontes, incluindo supervisores, colegas, subordinados, a própria pessoa e clientes. O processo de *feedback* pode ser usado não só para avaliações de desempenho como também para o desenvolvimento da carreira.

Esse método de avaliação está sendo muito valorizado e utilizado pelas organizações, podendo ser considerado como o sistema da moda, apresentando assim, uma eficácia por estimular e apoiar os processos de mudança, bem como uma popularidade a aceitabilidade entre os avaliadores e os avaliados grande (SIQUEIRA, 2002).

Acerca das percepções dos autores citados acima sobre o método de 360 graus, conclui-se que esse é um dos métodos mais utilizados pela maioria das organizações. Este método consiste em uma avaliação onde todos os membros da organização se avaliam, sendo que o supervisor avalia seu subordinado, e vice-versa.

3.9 Entrevistas de Avaliação de Desempenho

Para que uma Avaliação de Desempenho obtenha resultados satisfatórios, é necessários fazer uma entrevista de avaliação, também chamada de *feedback*, na qual o avaliado terá um retorno do seu desempenho dentro da organização, este que foi medido por meio da Avaliação de Desempenho.

Conforme Gil (2001, p. 163):

Essa entrevista tem como objetivo esclarecer o empregado acerca de seu desempenho, salientando seus pontos fortes e fracos e comparando-os com os padrões esperados. Ela se torna importante porque muitas vezes o empregado acredita estar indo bem em seu serviço e não sente, conseqüentemente, necessidade de melhorá-lo, quando na realidade seu desempenho é deficiente.

Os propostos da entrevista de Avaliação de Desempenho compreendem: oferecer ao subordinado condições de melhorar seu trabalho por meio da comunicação clara e inequívoca de seu padrão de desempenho; propiciar ao subordinado uma idéia clara de como está desempenhando seu trabalho, destacando seus pontos fortes e fracos, bem como comparando-os com padrões de desempenho desejados e discutir formas de utilizar as aptidões dos subordinados para que seu desempenho seja melhorado (CHIAVENATO, 1998).

Para Siqueira (2002, p. 78):

Muitas vezes as entrevistas de Avaliação de Desempenho pode fazer com que um funcionário vibrante, comprometido com as suas tarefas e com a organização, deteriore em muito a qualidade de seu desempenho por se sentir injustiçado.

O *feedback* a respeito do desempenho dos funcionários, muitas vezes podem se tornar desagradáveis para a comissão avaliadora. Isso pode ocorrer pelo fato da comissão avaliadora se sentir desconfortável ao discutir o desempenho fraco diretamente com o funcionário e pelo medo de um confronto ao ser apresentado um *feedback* negativo ao funcionário (ROBBINS, 2002).

A entrevista de Avaliação de Desempenho ou *feedback* é uma ferramenta importante no processo de Avaliação de Desempenho, pois permite ao avaliado, obter informações de como está seu desempenho na organização, e ainda lhe oferece a possibilidade de identificar quais são suas deficiências, buscando assim, uma melhor solução para o seu problema.

Contudo, pode-se dizer, que a comissão avaliadora na maioria das vezes consideram um papel muito difícil emitir *feedback*, pois muitas vezes o *feedback* é entendido como negativo e não como uma informação válida e também pelo fato de ser uma atitude desconfortável discutir um desempenho tido como fraco com os funcionários.

Existem também aqueles funcionários que não aceitam receber um *feedback* negativo, desconhecendo assim, suas próprias deficiências, e talvez também por não aceitar que em alguns assuntos existem pessoas mais competentes do que ele.

3.10 Avaliação de Desempenho versus Produtividade

Do ponto de vista da autora desta monografia, um dos fatores mais importantes a serem analisados durante a Avaliação de Desempenho é a produtividade, visto que por meio dela, torna-se possível medir o grau de conhecimento do trabalho dos funcionários, bem como seu rendimento e suas qualidades na realização de suas tarefas.

Segundo Chiavenato (1997, p. 214):

A produtividade é uma responsabilidade gerencial. O gerente tem um papel fundamental: a busca da produtividade, uma vez que é responsável por atingir resultados através das pessoas. O equilíbrio entre atingir resultados e fazê-los através de pessoas é que permite uma produtividade estabilizada a longo prazo.

Por meio da Avaliação de Desempenho, torna-se possível avaliar alguns fatores como: produtividade; absenteísmo; disciplina; responsabilidade, entre outros. Sendo importante destacar, que todos estes fatores serão analisados pelos subordinados durante a avaliação.

A produtividade é uma busca por melhores resultados, para que se consiga estabelecer um programa de produtividade dentro da organização, são necessários destacar alguns aspectos importantes. Pode-se dizer que a busca pela produtividade deve envolver toda a organização e cada pessoa em particular, mantendo assim, um ambiente participativo, com um clima de confiança e de reciprocidade entre os funcionários, incentivando-os a buscar criatividade e inovação em suas tarefas. (CHIAVENATO, 1997).

Segundo Certo (2003, p. 255): “A Avaliação de Desempenho é o processo pelo qual se revisa a produtividade passada de um indivíduo para avaliar sua contribuição a fim de alcançar os objetivos do sistema administrativo”.

Existem alguns fatores que afetam a produtividade, estes que podem ser: a estrutura organizacional; a falta ou deficiência de equipamentos; o clima de trabalho, bem como os processos de avaliação. Devido a esse fatores, torna-se necessário, um maior incentivo da organização, visando assim, motivar seus funcionários a desenvolverem suas atividades da melhor maneira possível, e com qualidade (CHIAVENATO, 1997).

Por meio da Avaliação de Desempenho, torna-se possível identificar a produtividade dos funcionários, tendo assim, como principal objetivo oferecer o *feedback* aos funcionários de como eles podem se tornar mais produtivos e úteis para a empresa, buscando-se assim conciliar a qualidade com a produtividade (CERTO, 2003).

Segundo Oishi (2003, p. 40):

O processo de melhoria da produtividade visa estabelecer bases para que as atividades desenvolvidas na organização alcancem o máximo de sua capacidade, quando seus componentes são combinados e alinhados em prol de uma meta ou objetivo comum.

Quando se pretende possuir uma alta produtividade no meio corporativo, logo se vem a idéia de se possuir funcionários altamente motivados e comprometidos com o negócio, mas há de se observar outros fatores que podem influenciar o desempenho dos funcionários, tais como: as condições inadequadas na

qual encontram os funcionários, e um gestor que não saiba conduzir bem sua equipe (PFISTER, 2006).

Sendo assim, conclui-se que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta importante para as organizações, visto que possibilita aos subordinados identificarem o desempenho de seus funcionários, bem como sua produtividade nas tarefas executadas.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Questão 01 - Você sabe qual é a finalidade da Avaliação de Desempenho do TST?

TABELA 01 - Finalidade da Avaliação de Desempenho do TST

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Levantar as necessidades de treinamento	29	43%
Melhorar a produtividade	27	40%
Oferecer benefícios aos funcionários	10	15%
Não sei avaliar	1	2%
TOTAL	67	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

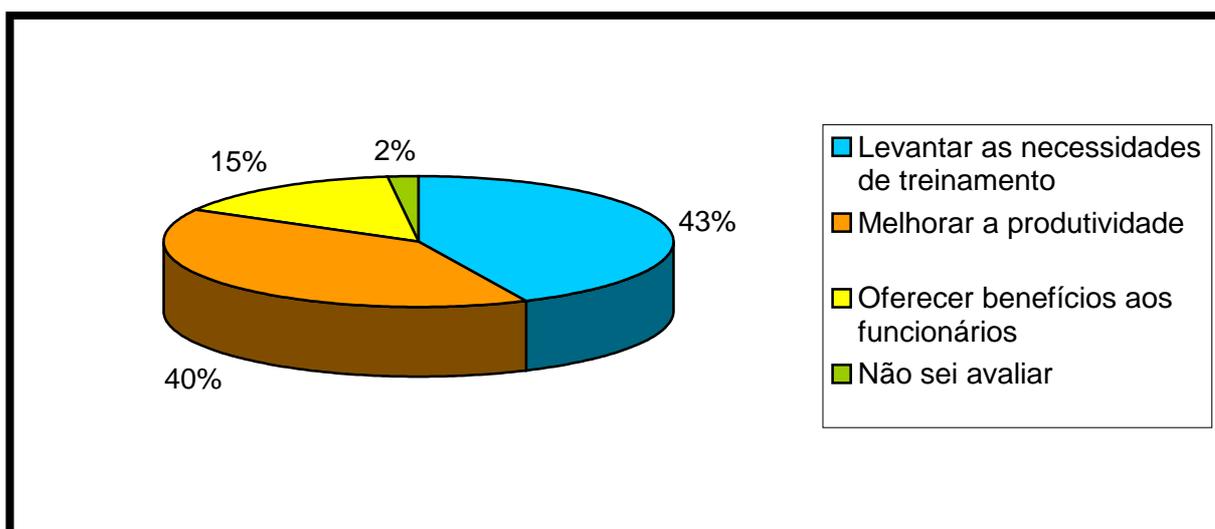


GRÁFICO 01 - Finalidade da Avaliação de Desempenho do TST

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

Comentários:

De acordo com os percentuais apresentados, 43% dos respondentes afirmam que a finalidade da Avaliação de Desempenho do TST é levantar as necessidades de treinamentos dos servidores, enquanto 40% afirmam servir para melhorar a produtividade.

Questão 02- Qual foi o benefício que a Avaliação de Desempenho já lhe proporcionou?

TABELA 02 - Benefício proporcionado pela Avaliação de Desempenho

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Aumento de salário	18	27%
Mudança de lotação	11	16%
Promoção	26	39%
Nenhuma	12	18%
TOTAL	67	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

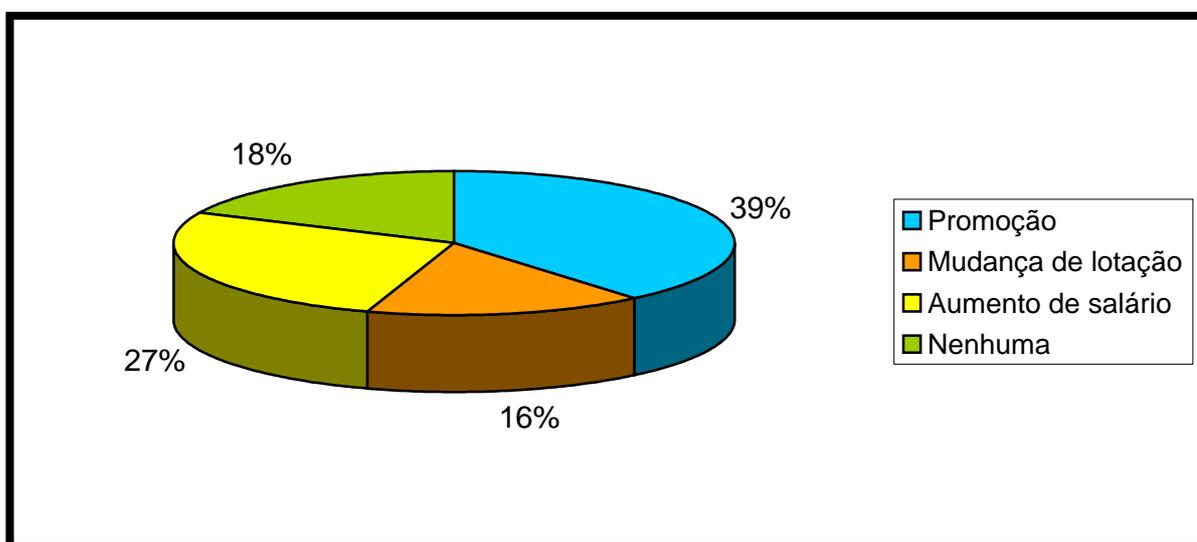


GRÁFICO 02 - Benefício proporcionado pela Avaliação de Desempenho

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

Comentários:

Em relação aos benefícios proporcionados pela Avaliação de Desempenho, 39% dos respondentes afirmam já terem recebido alguma promoção; 16% afirmam que já mudaram de lotação; 27% declararam que já receberam aumento no salário e 18% afirmaram nunca ter recebido benefícios.

Questão 03 - Diante das tarefas que realiza, como você acha que está seu conhecimento?

TABELA 03 - Grau de conhecimento das tarefas realizadas

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Possuo conhecimentos acima dos necessários	8	12%
Possuo os conhecimentos necessários	41	61%
Preciso adquirir mais conhecimentos	18	27%
Não sei avaliar	0	0%
TOTAL	67	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

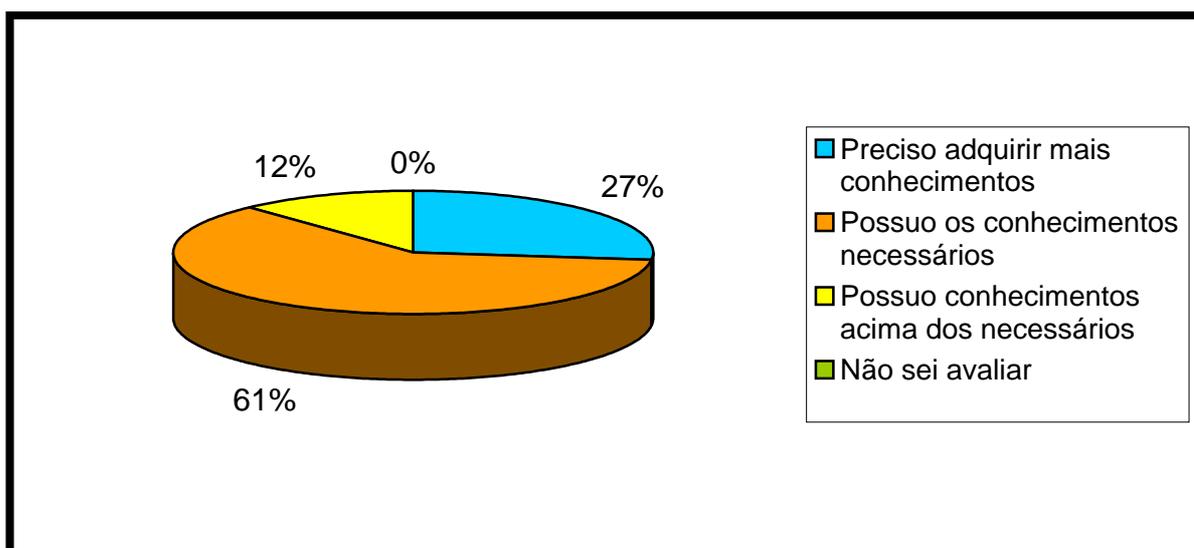


GRÁFICO 03 - Grau de conhecimento das tarefas realizadas

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

Comentários:

Com relação ao grau de conhecimento das tarefas realizadas, 27% dos servidores afirmam que precisam adquirir mais conhecimentos, enquanto 61% afirmam possuir os conhecimentos necessários para a execução de suas tarefas.

Questão 04: Como é a sua produtividade diante das tarefas que realiza?

TABELA 04 - Produtividade diante das tarefas realizadas

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Apresento produtividade suficiente	46	69%
Meu nível de produtividade é insuficiente	0	0%
Realizo mais atividade do que as necessárias	19	28%
Não sei avaliar	2	3%
TOTAL	67	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

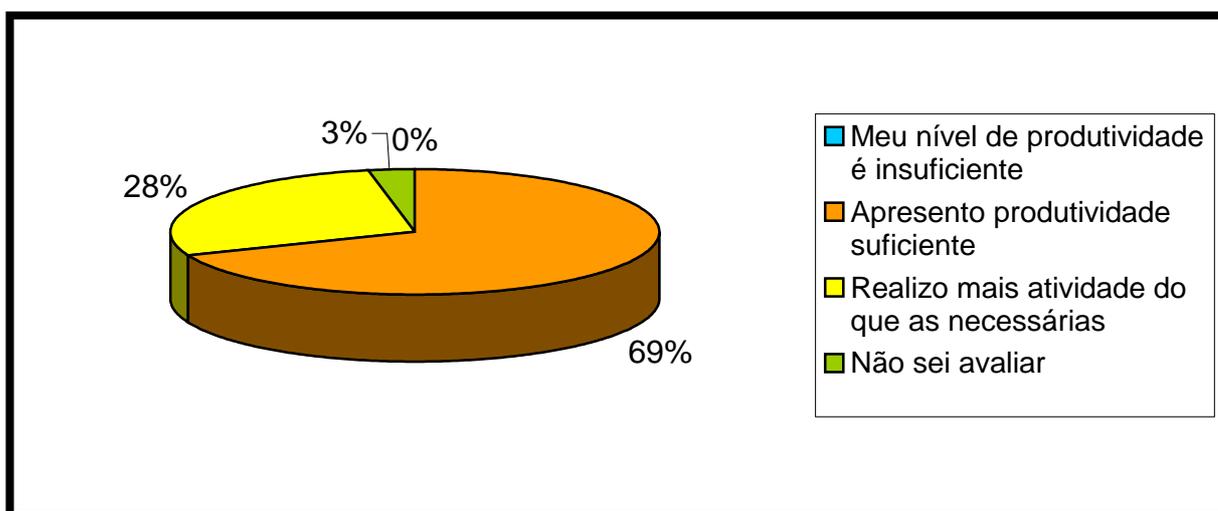


GRÁFICO 04 - Produtividade diante das tarefas realizadas

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

Comentários:

De acordo com a produtividade dos servidores diante das tarefas realizadas, 69% afirmam apresentar produtividade suficiente, enquanto 28% dizem realizar mais atividades do que as necessárias.

Questão 05: Na sua opinião, qual é o fator que mais afeta a produtividade?

TABELA 05 - Fator que mais afeta a produtividade

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Clima de trabalho	16	24%
Estrutura organizacional	21	31%
Falta ou deficiência de equipamentos	28	42%
Processos de avaliação	2	3%
TOTAL	67	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

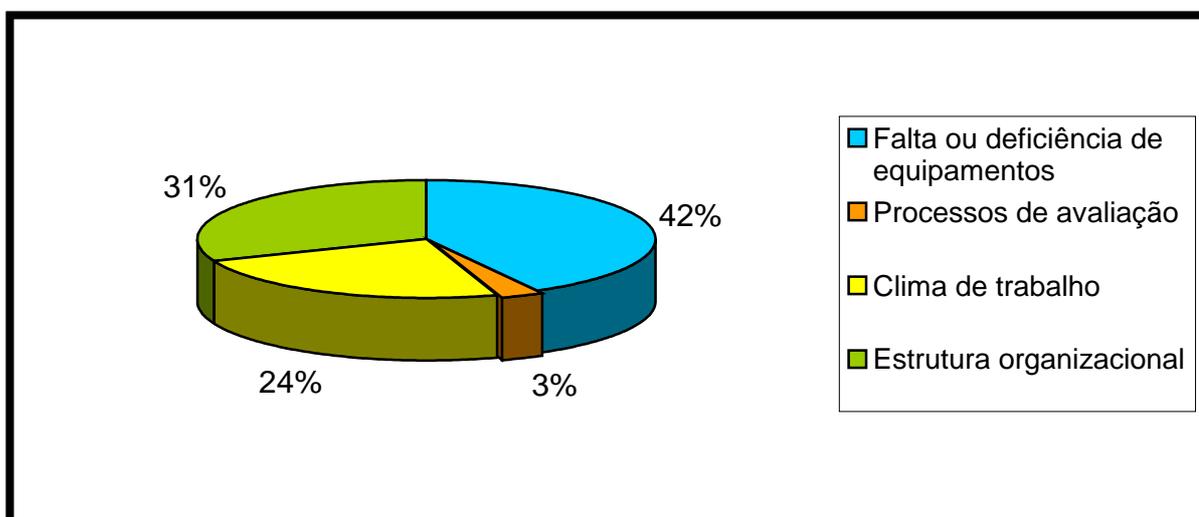


GRÁFICO 05 - Fator que mais afeta a produtividade

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

Comentários:

Por meio dos dados coletados acima, conclui-se que 42% dos servidores afirmam que a falta ou deficiência de equipamentos é o fator que mais afeta a produtividade, enquanto 31% afirmam ser a estrutura organizacional.

Questão 06 - Na sua opinião qual é a maior importância da Avaliação de Desempenho no âmbito profissional?

TABELA 06 - Importância da Avaliação de Desempenho no âmbito profissional

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Aferir os níveis de produtividade individual	35	52%
Aperfeiçoar as políticas de incentivo e benefícios	10	15%
Reordenar metas, diretrizes e políticas	15	22%
Subsidiar processos decisórios	7	11%
TOTAL	67	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

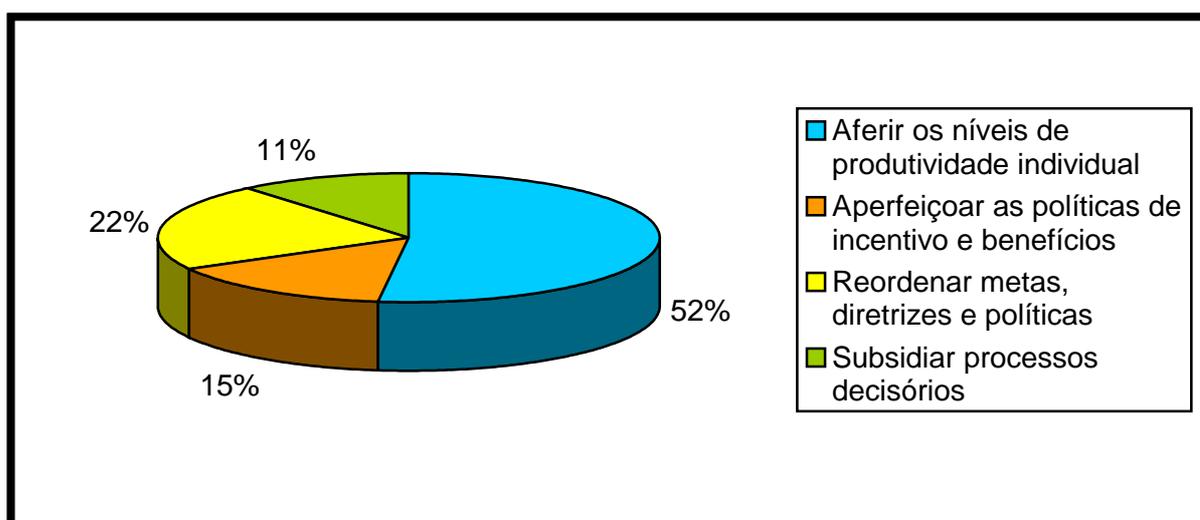


GRÁFICO 06 - Importância da Avaliação de Desempenho no âmbito profissional

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

Comentários:

De acordo com a importância da Avaliação de Desempenho no âmbito profissional, 52% dos servidores afirmam que a maior importância refere-se para aferir os níveis de produtividade individual, enquanto 22% afirmam que servem para reordenar metas, diretrizes e políticas da empresa.

Questão 07: Na sua opinião qual o fator que deve ser avaliado no processo de Avaliação de Desempenho?

TABELA 07- Fator a ser avaliado no processo de Avaliação de Desempenho

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Desempenho dos funcionários	22	33%
Produtividade dos funcionários	29	43%
Resultados alcançados pelos funcionários	13	19%
Não sei avaliar	3	5%
TOTAL	67	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

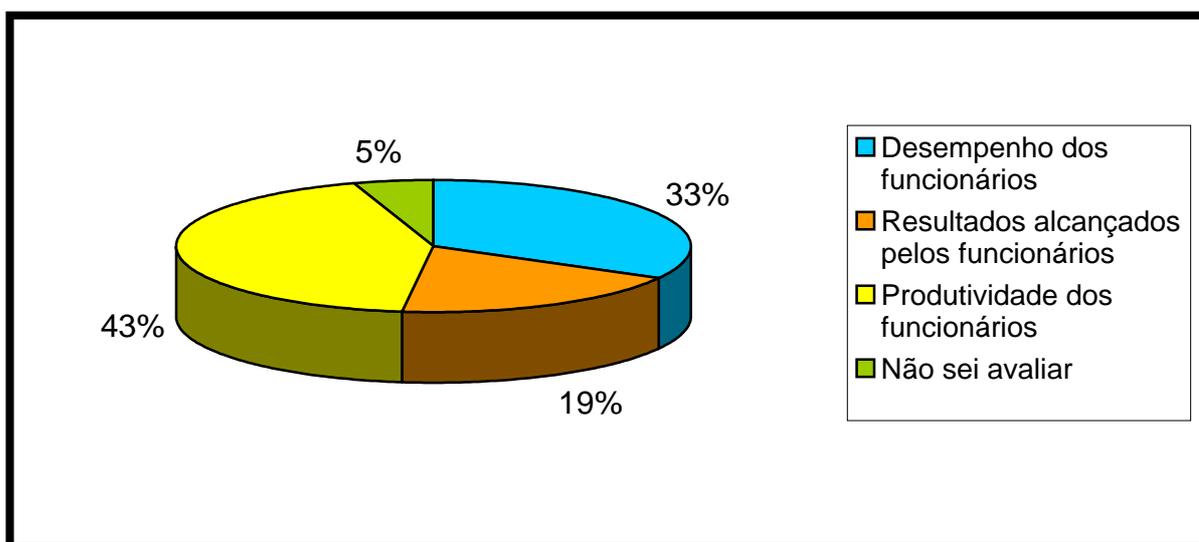


GRÁFICO 07- Fator a ser avaliado no processo de Avaliação de Desempenho

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

Comentários:

De acordo com a análise dos dados acima, observa-se que 43% dos servidores afirmam ser a produtividade dos funcionários o fator mais importante a ser analisado durante a Avaliação de Desempenho, enquanto 33% afirmam ser o desempenho dos servidores o fator mais importante.

Questão 08 - Com que frequência você recebe o *feedback* da sua Avaliação de Desempenho?

TABELA 08 – Frequência do *feedback*

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Anual	59	88%
Mensal	0	0%
Semestral	6	9%
Nunca recebi	2	3%
TOTAL	67	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

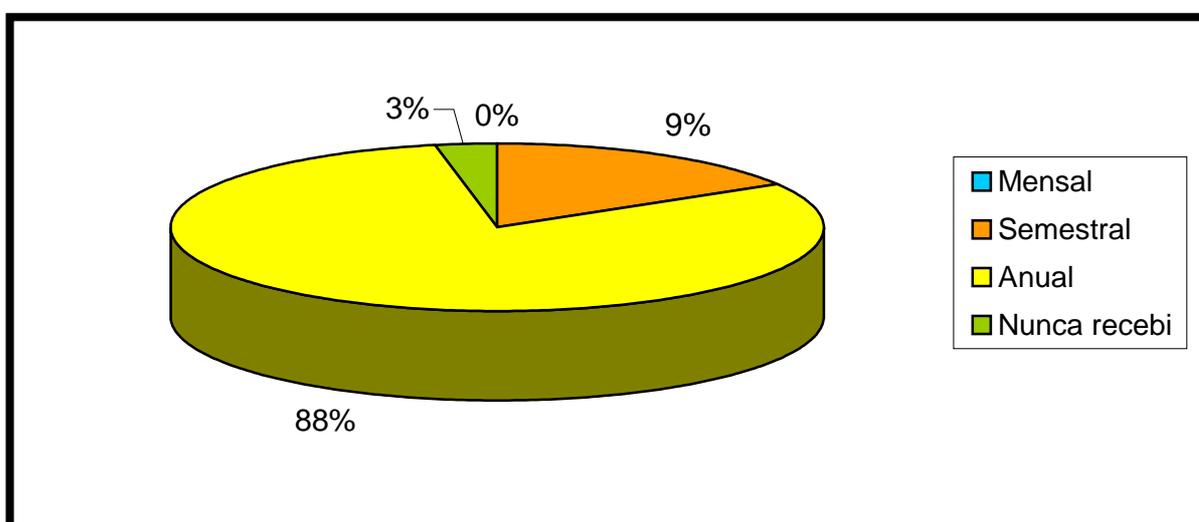


GRÁFICO 08 – Frequência do *feedback*

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

Comentários:

Com relação à frequência com que os servidores do TST recebem o *feedback* da sua Avaliação de Desempenho, 88% dos servidores pesquisados afirmam que recebem uma vez por ano o *feedback* do seu desempenho, enquanto 9% afirmam receber de seis em seis meses.

Questão 09- Na sua opinião, você acha que por meio da Avaliação de Desempenho é possível medir a produtividade dos funcionários?

TABELA 09 - Possibilidade de se medir a produtividade com a Avaliação de Desempenho

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Em parte	28	42%
Não	9	13%
Sim	30	45%
TOTAL	67	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

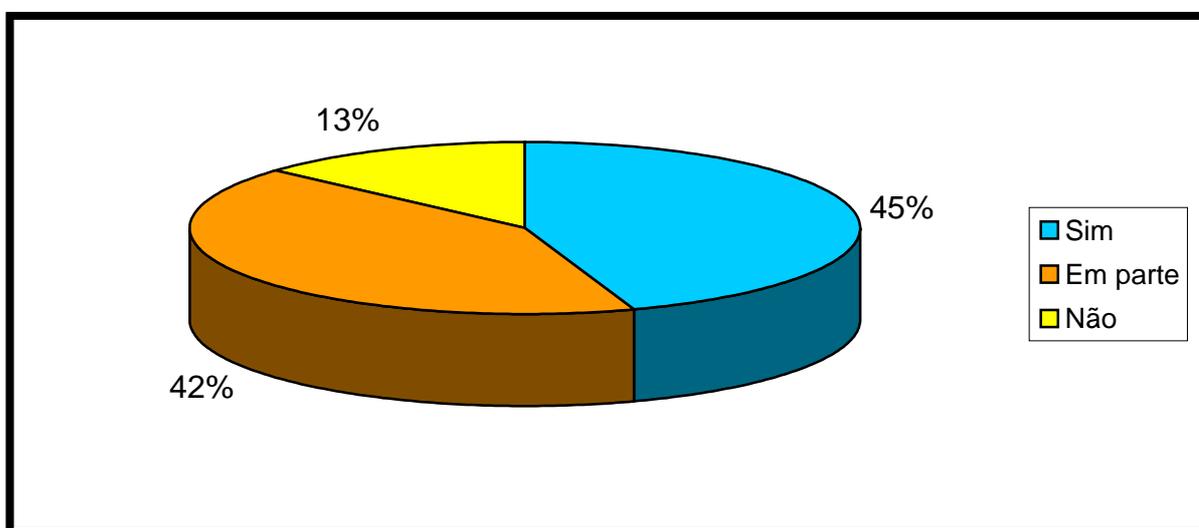


GRÁFICO 09 - Possibilidade de se medir a produtividade com a Avaliação de Desempenho

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

Comentários:

De acordo com a possibilidade de se medir a produtividade dos servidores na Avaliação de Desempenho, 45% afirmam que é possível, enquanto 43% afirmam que em parte é possível medir a produtividade por meio da Avaliação de Desempenho.

Questão 10- Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho no TST?

TABELA 10- Frequência com que é realizada a Avaliação de Desempenho

Alternativas	Nº de respostas	Percentual
Anual	61	91%
Mensal	0	0%
Quinzenal	0	0%
Semestral	6	9%
TOTAL	67	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

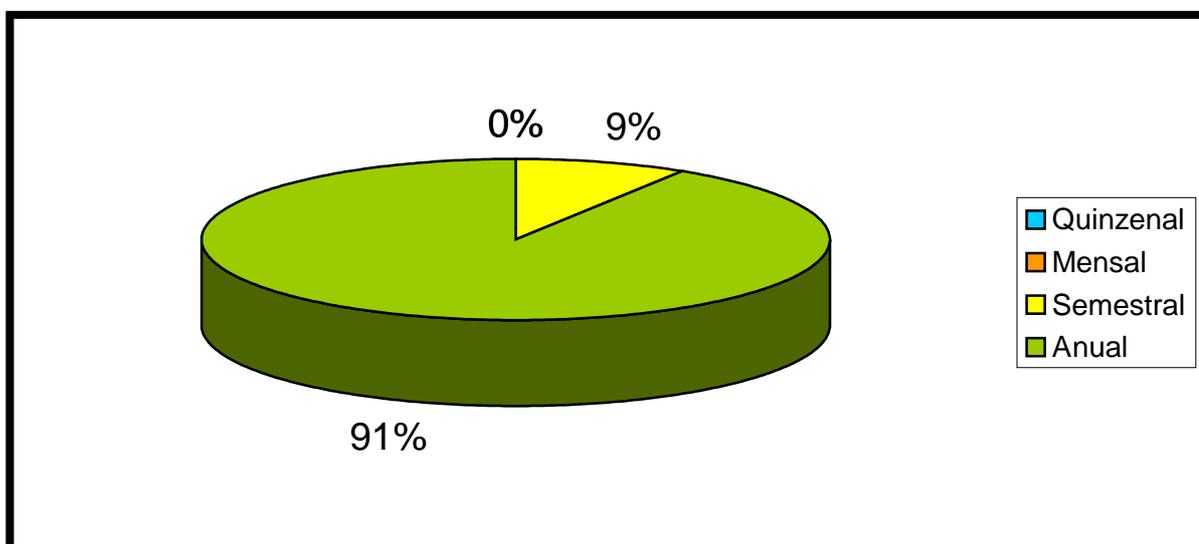


GRÁFICO 10 - Frequência com que é realizada a Avaliação de Desempenho

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Sariza Cristina de Souza, para monografia em outubro de 2006.

Comentários:

Com relação à frequência com que é realizada a Avaliação de Desempenho com os servidores, 9% dos pesquisados afirmam que ela ocorre de seis em seis meses, enquanto 91% afirmam que ocorre uma vez ao ano.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Por meio da aplicação dos questionários com os servidores da Secretaria de Recursos Humanos do TST, com o intuito de analisar o processo de Avaliação de Desempenho do TST e verificar a relação entre a Avaliação de Desempenho e a produtividade dos servidores, chegou-se às seguintes conclusões conforme descrito abaixo.

A questão 01 do questionário mostra que 43% dos respondentes afirmam que a finalidade da Avaliação de Desempenho do TST é levantar as necessidades de treinamento dos servidores, enquanto 40% afirmam ser para melhorar a produtividade. Por meio destas porcentagens, verifica-se que os servidores do TST preservam mais essas duas características na Avaliação de Desempenho. Onde conforme o embasamento teórico desta monografia na página 18, Pontes afirma que a Avaliação de Desempenho serve para levantar as necessidades de treinamento dos funcionários, melhorar a produtividade, criar um clima de confiança entre os funcionários.

De acordo com a questão 02, é possível perceber que 39% dos servidores afirmam que a Avaliação de Desempenho já lhes proporcionaram algum tipo de promoção, esse benefício que segundo a página 20 desta monografia é relatado por Chiavenato, como um dos principais benefícios da Avaliação de Desempenho, junto com o aumento de salários, treinamentos aos funcionários, entre outros.

As questões 03 e 04 nos mostram como está a produtividade e o conhecimento dos servidores a cerca das tarefas realizadas, onde por meio dos questionários aplicados, verificou-se que a maioria dos servidores declararam possuir conhecimentos e produtividades suficientes para a realização das tarefas. Isso converge com o que é visto na página 19 desta monografia, quando Siqueira cita que a avaliação do comportamento dos servidores, bem como seus progressos são características importantes da Avaliação de Desempenho.

De acordo com a questão 05, 42% dos servidores afirmam ser a falta ou deficiência de equipamentos o principal fator que afeta a produtividade, o que se confirma no embasamento teórico da página 28, quando Chiavenato cita que esse é um fator importante que afeta a produtividade, bem como o clima de trabalho e a estrutura de trabalho.

As questões 06 e 07 nos mostram que a produtividade dos servidores é o principal fator a ser analisado durante a Avaliação de Desempenho, o que converge

com a teoria da página 19, quando Siqueira cita que a busca pela motivação e produtividade são características pertencentes à Avaliação de Desempenho.

De acordo com a questão 08, 88% dos servidores afirmam receber o *feedback* da Avaliação de Desempenho uma vez por ano, enquanto 9% afirmam receber de seis em seis meses, sendo possível observar que apenas 3% afirmam nunca ter recebido nenhum *feedback* da Avaliação de Desempenho. Conforme descrito na página 26 desta monografia, Gil relata a importância do *feedback* da Avaliação de Desempenho, que também pode ser chamado de entrevistas de Avaliação de Desempenho, dando ênfase em seu principal objetivo, que é o de repassar aos servidores como está seu desempenho diante das suas tarefas realizadas.

Na questão 09, verificou-se que 45% dos respondentes afirmaram que por meio da Avaliação de Desempenho é possível medir a produtividade dos servidores, enquanto 42% afirmam que a produtividade é medida em partes, sendo possível observar que os servidores da Secretaria de Recursos Humanos encontram-se divididos quanto à essa questão. Conforme descrito na página 28 desta monografia, segundo Certo, a Avaliação de Desempenho é o processo pelo qual se revisa a produtividade dos funcionários.

6 CONCLUSÃO

Com esta monografia, foi proposto um estudo sobre a Avaliação de Desempenho dos servidores da Secretaria de Recursos Humanos do TST, objetivando analisar a eficácia e a relação desse processo com a produtividade dos servidores.

Foi possível observar a importância da Avaliação de Desempenho, não só para as organizações, como para os seres humanos em geral. Por meio dela, torna-se possível identificar o desempenho individual dos servidores, bem como identificar possíveis falhas no comportamento do ser humano, desde é claro, que a avaliação seja feita de forma correta e séria.

Foi observado que a Avaliação de Desempenho do TST é realizada uma vez por ano, e que a maioria de seus servidores sabem a frequência com que é feito o *feedback* da Avaliação de Desempenho, bem como afirmam saber que a finalidade da Avaliação de Desempenho é levantar as necessidades de treinamento e melhorar a produtividade, onde isso é confirmado no Programa de Avaliação de Desempenho do TST (PROADE). O fato dos servidores saberem a finalidade e a frequência da Avaliação de Desempenho do TST, é um fator importante, pois demonstra o comprometimento dos servidores para com o Tribunal.

De acordo com os benefícios que a Avaliação de Desempenho do TST já proporcionou aos servidores, foi concluído que a maioria dos servidores já receberam algum tipo de benefício, seja uma promoção, aumento de salários ou mudança de lotação, o que faz com que os servidores sintam-se mais motivados para realizarem suas tarefas.

A respeito da relação entre a Avaliação de Desempenho e a produtividade dos servidores da Secretaria de Recursos Humanos, o observado foi que os servidores encontram-se divididos quanto a possibilidade de se medir a produtividade dos servidores por meio da Avaliação de Desempenho do TST, onde pode-se dizer que a produtividade pode ser medida em partes, pois os fatores que são analisados não avaliam os servidores como um todo, e sim em algumas partes. Com isso, foi concluído que a produtividade dos servidores é um fator importante na Avaliação de Desempenho do TST, mas que possui alguns itens que durante a avaliação deveriam ser melhorados.

Quanto a eficácia da Avaliação de Desempenho do TST, esta pode ser considerado eficaz, pois consegue atingir todos os objetivos que o TST planeja

alcançar, e por poder contar com o apoio e um respaldo cada vez maior da parte dos servidores. Isso se confirma, quando os servidores afirmam possuir tanto os conhecimentos necessários, quanto uma produtividade suficiente para a produção de suas tarefas.

O objetivo geral desta monografia foi alcançado, visto que foi estudado o processo de Avaliação de Desempenho do TST, bem como observou a sua eficácia e a possibilidade de se medir a produtividade dos servidores da Secretaria de Recursos Humanos. Onde foi feito uma análise dos dados obtidos com o questionário e com a análise documental, confrontando-a com a teoria utilizada no embasamento teórico.

Foi concluído que o método de Avaliação de Desempenho do TST é considerado eficaz tanto para a organização, quanto para seus servidores. Onde isso se converge por meio do embasamento teórico dessa monografia, quando é observado que a comissão da Avaliação de Desempenho do TST se baseia na teoria de estudiosos da área de RH para aplicar a avaliação com seus servidores, tomando o maior cuidado para que esta seja feita de forma correta, honesta, e que tudo ocorra como planejado e da melhor maneira possível. É possível que seja por isso que a Avaliação vem ganhando o respaldo cada vez maior de seus servidores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando Neves. **Avaliação de Desempenho para gestores**. Portugal: Mc Graw-Hill, 1996.

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

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CRUZ, Carla e RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIEGOLD, Willian C. **Administração por objetivos: uma abordagem de instrução programada**. Volume III, São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1980.

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

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.

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

MAIA, Francisco de Assis. **Avaliação de cargos e de desempenho**: uma nova metodologia. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

OISHI, Michitoshi. **Administração Estratégica por produtividade total**: AEPT. São Paulo: iEditora, 2003.

PFISTER, Eugen. **Produtividade é sinônimo de Motivação?** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4413>>. Acesso em 20 set. 2006.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho**: nova abordagem. 7ª ed. São Paulo: Ltr, 1999.

PROADE. **Programa de Avaliação de Desempenho do Tribunal Superior do Trabalho**, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, N. N. **Amostragem Probabilística: um curso introdutório**. 2ª ed. São Paulo : EDVSP, 2002.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho**: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira, 2004.

APÊNDICE A

CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Este é um questionário para conclusão da minha monografia, no Curso de Administração do UniCEUB, sob o tema “Avaliação de Desempenho dos Servidores da Secretaria de Recursos Humanos do Tribunal Superior do Trabalho”.

Prezado (a) Servidor(a)

Solicito a gentileza de responder o questionário anexo, lembrando que todas as informações serão mantidas em total sigilo e que não é necessária a sua identificação.

Ressalto que a aplicação deste questionário já foi autorizada pela Chefia da sua seção de trabalho.

Qualquer dúvida, favor consultar-me.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Sariza Cristina de Souza

Aluna do UniCEUB - Matrícula 2030151/2

QUESTIONÁRIO

1. Você sabe qual é a finalidade da Avaliação de Desempenho do TST?

- Levantar as necessidades de treinamento
- Melhorar a produtividade
- Oferecer benefícios aos funcionários
- Não sei avaliar

2. Qual foi o benefício que a Avaliação de Desempenho já lhe proporcionou?

- Aumento de salário
- Mudança de lotação
- Promoção
- Nenhuma

3. Diante das tarefas que realiza, como você acha que está seu conhecimento?

- Possuo conhecimentos acima dos necessários
- Possuo os conhecimentos necessários
- Preciso adquirir mais conhecimentos
- Não sei avaliar

4. Como é a sua produtividade diante das tarefas que realiza?

- Apresento produtividade suficiente
- Meu nível de produtividade é insuficiente
- Realizo mais atividade do que as necessárias
- Não sei avaliar

5. Na sua opinião, qual é o fator que mais afeta a produtividade?

- Clima de trabalho
- Estrutura organizacional
- Falta ou deficiência de equipamentos
- Processos de avaliação

6. Na sua opinião qual é a maior importância da Avaliação de Desempenho no âmbito profissional?

- Aferir os níveis de produtividade individual
- Aperfeiçoar as políticas de incentivo e benefícios
- Reordenar metas, diretrizes e políticas
- Subsidiar processos decisórios

7. Na sua opinião qual o fator que deve ser avaliado no processo de Avaliação de Desempenho?

- Desempenho dos funcionários
- Produtividade dos funcionários
- Resultados alcançados pelos funcionários
- Não sei avaliar

8 Com que frequência você recebe o *feedback* da sua Avaliação de Desempenho?

- Anual
- Mensal
- Semestral
- Nunca recebi

9 Na sua opinião, você acha que por meio da Avaliação de Desempenho é possível medir a produtividade dos funcionários?

- Em parte
- Não
- Sim

10 Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho no TST?

- Anual
- Mensal
- Quinzenal
- Semestral