

**O COMPROMETIMENTO DO SERVIDOR ATRAVÉS DE  
RESULTADOS COMO MELHORIA NA  
ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

por

Claudia Regina Carvalho de Souza

Monografia de conclusão do Curso de Pós-  
Graduação em Administração Judiciária da  
Fundação Getúlio Vargas.

Rio de Janeiro, 2005.

## SUMÁRIO

1- Introdução	3
2- Definição de avaliação de desempenho	5
3- Finalidades do Programa de Avaliação de Desempenho	6
4- Responsabilidades pela avaliação do desempenho	7
4.1- Dos Gerentes	7
4.2- Do Próprio Colaborador	8
4.3- Do Colaborador em conjunto com o respectivo gerente	8
4.4- Da Equipe de Trabalho	10
4.5- De um Órgão de Recursos Humanos	10
4.6- De uma Comissão de Avaliação	10
4.7- Da Avaliação 360°	11
5- Objetivos da avaliação de desempenho	12
6- Benefícios da avaliação do desempenho	14
7- Métodos tradicionais de avaliação de desempenho	15
7.1- Método das escalas gráficas	16
7.2- Método da escolha forçada	18
7.3- Método da pesquisa de campo	20
7.4- Método dos incidentes críticos	23
7.5- Método misto	24
7.6- Método por objetivos	25
7.7- Método de avaliação por resultados	31
8- Etapas da Avaliação de Desempenho	32
8.1- Determinação dos objetivos do desempenho humano	32
8.2- Montagem da avaliação de desempenho	33
8.3- Implantação da avaliação de desempenho	33
8.4- Manutenção e controle da avaliação do desempenho	34
8.5- Monitoração do desempenho	34
9- Conclusão	36
10-Proposta de um manual de um Programa de Avaliação de Desempenho com Base em Resultados no Poder Judiciário	38
11- Bibliografia	39

## 1– INTRODUÇÃO

A partir da abertura econômica ocorrida em nosso país, muitas empresas promoveram, de maneira geral, mudanças, numa busca por excelência como sendo a única alternativa para sobreviver diante de um mercado globalizado, altamente complexo, desafiante e, principalmente, competitivo.

Diante desse quadro, algumas empresas passaram a perceber que, assim como nos esportes coletivos, o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso, pois todos, independentemente das funções que ocupam ou de suas responsabilidades, estão concentrados num mesmo objetivo, até porque, qualquer descuido individual dentro da equipe, por menor que seja, pode comprometer toda uma estratégia para se alcançar os objetivos esperados. Portanto, para que essa realidade possa efetivamente refletir nas empresas ou nas organizações, é necessário que todos os funcionários (colaboradores) entendam os objetivos maiores, se preocupem com os pequenos detalhes e exerçam suas atividades de forma harmoniosa visando mutuamente atingir o sucesso desejado.

Neste contexto, é consabido que a Missão do Poder Judiciário, também sofreu mudanças em decorrência não só da globalização mas, principalmente, pela necessidade de atender anseios da sociedade. Foram criados, por exemplo, os Juizados Especiais como alternativa para reduzir o número de ações na justiça e promover a celeridade processual.

Diante desse quadro, fica evidente que a participação dos serventuários da justiça se deu de forma modesta, até porque nunca houve qualquer comprometimento com os resultados, e conseqüentemente, teve sua parcela de contribuição para a sobrecarga de demandas judiciais.

Tal atitude vem demonstrar que é de fundamental importância promover, desenvolver e valorizar os recursos humanos através de uma metodologia de avaliação adequada e em estreita afinidade com a Missão da Justiça.

Assim, podemos concluir que o Serviço Público, notadamente o do Poder Judiciário, vem mantendo, no que diz respeito ao desenvolvimento, capacitação e utilização de seus recursos humanos, uma estrutura baseada em métodos e conceitos que necessitam ser revistos de maneira constante para se adequarem à realidade do mundo moderno, até porque, somos todos protagonistas de uma fantástica rapidez na evolução dos mais variados ramos do conhecimento humano, velocidade essa especialmente representada pelos contínuos aperfeiçoamentos e inovações nos campos científico e tecnológico e a chave para obter os resultados esperados, está na criação de uma força de trabalho motivada, capacitada e comprometida com a missão da Instituição.

Será necessária a criação de metas previamente definidas como os alvos que a Instituição estabelece para cada uma de suas unidades operacionais e os servidores (colaboradores) contribuindo para a melhoria da produtividade, aumentando a motivação e o poder de realização individual no trabalho.

## **2- DEFINIÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Avaliar desempenho é determinar, através de métodos contínuos de verificação o desempenho do ocupante de um determinado cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento, visando estabelecer os resultados a serem conseguidos em direção aos objetivos de uma organização, através do acompanhamento sistemático do comportamento das pessoas frente a uma situação de trabalho, sempre em relação as metas preestabelecidas.

Significa dizer que é de vital importância para o sucesso de um programa de avaliação de desempenho, que o foco da avaliação seja o desenvolvimento e o aprimoramento das atividades de cada cargo e nunca em relação ao potencial de seu ocupante.

Trata-se de processo de avaliação que envolve não só os avaliados como os avaliadores, numa busca constante de identificação de problemas operacionais, gerenciais e/ou de supervisão, necessidade de treinamento, integração com a cultura organizacional, adequação e satisfação para o cargo ocupado, dentre outros.

Assim, avaliar desempenho é acompanhar diariamente o desenvolvimento e a evolução das metas preestabelecidas, corrigir rumos e, acima de tudo, rever, ao final, os resultados conquistados para aprimorar a elaboração de propostas futuras.

### **3- FINALIDADES DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Avaliar desempenho dentro de um programa formal tem por finalidade vários objetivos e podemos destacar as seguintes finalidades:

- . tornar dinâmico o planejamento da missão da organização;
- . estabelecer os resultados esperados das pessoas;
- . obter melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação da sociedade, como também em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- . obter o comprometimento de todos em relação aos resultados desejados;
- . melhorar a comunicação entre todos os níveis hierárquicos da Instituição, criando um clima de diálogo construtivo para eliminar dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- . orientar constantemente sobre o desempenho de cada indivíduo nas respectivas equipes, buscando melhorias;
- . tornar claro que os resultados somente serão obtidos através do envolvimento de todos na organização;
- . estabelecer um clima confiante, motivador e cooperativo entre os membros das respectivas equipes;
- . servir como um instrumento divulgador de outros programas de gestão de qualidade;
- . servir como importante instrumento para identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- . contribuir decisivamente para a descoberta e acompanhamento da reserva de talentos profissionais da organização;
- . identificar problemas de ordem pessoal, tais como: atrasos, indisciplina, ausência de motivação e outros.

#### **4- RESPONSABILIDADES PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

A responsabilidade pela avaliação do desempenho depende da política de recursos humanos a ser adotada pela organização.

Com base nessa política, a avaliação poderá ser atribuída aos gerentes, aos próprios colaboradores, aos dois em conjunto, ou seja, aos colaboradores e seus respectivos gerentes, à equipe de trabalho, a um órgão de recursos humanos ou a uma comissão que vier a ser formada para a avaliação do desempenho, sendo que cada uma delas envolve uma filosofia de ação, as quais passamos a tecer breves comentários, a saber:

##### **4.1 - Dos Gerentes**

Nesta modalidade, compete aos chamados gerentes ou gestores, a responsabilidade pelo desempenho e avaliação dos colaboradores a ele subordinados, tendo como assessoria o órgão de recursos humanos que estabelece os meios e critérios de avaliação. Como na maioria dos casos os gerentes ou gestores não têm conhecimento especializado para desenvolver e manter um sistema de avaliação, compete ao órgão de recursos humanos prepará-los, para montar, acompanhar e controlar todo o sistema, cabendo-lhes ainda, manter sua autoridade, interagindo com cada um de seus colaboradores no desenvolvimento de suas tarefas.

Portanto, o papel do órgão de recursos humanos será de fundamental importância, na medida em que, não só vai desenvolver como também orientar, acompanhar e controlar todo o processo de avaliação, ficando a cargo dos respectivos gerentes ou gestores avaliar o trabalho desenvolvido por seus colaboradores, tendo como meta os resultados esperados pela organização, proporcionando-lhes uma maior flexibilidade e liberdade para ser o gestor do seu pessoal.

## **4.2- Do Próprio Colaborador**

Método utilizado em organizações democráticas, cuja avaliação é realizada pelo próprio colaborador, onde cada pessoa se auto-avalia quanto ao seu desempenho, eficiência e eficácia, sempre com base em objetivos fornecidos pelos gerentes ou pela organização.

## **4.3- Do Colaborador em conjunto com o respectivo gerente**

Este moderno e avançado método de avaliação destaca-se por ser objetivo e direcionado para o futuro e faz ressurgir a Administração por Objetivos (APO), sendo agora essencialmente democrática, participativa e motivadora, que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização, tornando o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo, ao contrário da antiga Administração por Objetivos que provocava traumas pela arbitrariedade, autocracia e estado de tensão daquelas pessoas envolvidas.

O processo de avaliação do colaborador com o respectivo gerente ou gestores tem início quando o avaliador e o avaliado formulam, conjuntamente, os objetivos a serem atingidos num determinado período. Tais objetivos deverão ter como meta principal a missão da organização, serem consensuais, previamente discutidos e plenamente entendidos, firmando conscientemente um comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos acordados.

Definidos os objetivos e firmado o comprometimento para alcançá-los, procede-se ao levantamento das ações para a sua consecução, com eficácia. Tais procedimentos são os recursos e os meios que serão utilizados para atingir as metas desejadas, num tempo também pré-determinado. E tais recursos e meios podem ser materiais, tais como os equipamentos e



máquinas, bem como humanos, através do aprimoramento e capacitação da equipe de trabalho.

O principal aspecto desse método de avaliação (do colaborador com o gerente) é o desempenho, ou seja, o comportamento do colaborador para alcançar os objetivos formulados.

Outro aspecto importante nesse tipo de avaliação é a medição constante dos resultados alcançados com os objetivos formulados, ou seja, é necessária a existência de medidores quantitativos confiáveis, para que se obtenha uma idéia objetiva e clara do andamento dos resultados e o esforço empregado pelo colaborador.

Reuniões periódicas devem ser realizadas entre os respectivos gerentes e colaboradores, afim de que estes possam ter conhecimento dos esforços empregados e, caso não sejam satisfatórios, possam superar os obstáculos necessários para que sejam alcançados os objetivos previamente acordados. O resultado final desta avaliação deve levar em conta não só os objetivos formulados e os alcançados, mas os fatos que contribuíram para o alcance desses objetivos ou que, de alguma forma, dificultaram sua plena realização.

Conforme explica CHIAVENATO (2001) “...a avaliação do desempenho começa, não pela apreciação do passado, mas pela preparação do futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado.”

(p.111) Ou seja, devem ser discutidos não só os fatos que contribuíram para o sucesso ou fracasso do processo mas, iniciar o processo para o próximo período.

#### **4.4- Da Equipe de Trabalho**

Neste caso a própria equipe de trabalho realiza a avaliação do desempenho de cada um dos seus integrantes, ficando sob sua responsabilidade além da avaliação dos participantes, a elaboração das metas a serem alcançadas e a identificação dos pontos fracos e as providências necessárias, visando uma melhoria contínua do desempenho, diretamente vinculado a principal missão da organização.

#### **4.5- De um Órgão de Recursos Humanos**

É um método que se encontra em desuso pelas organizações modernas, tendo em vista tratar-se de um método burocrático e centralizador, onde compete ao órgão de recursos humanos proceder a avaliação de desempenho de todos na equipe, com base em dados fornecidos pelo gerente. Esses dados são decodificados, gerando relatórios ou programas coordenados pelo respectivo órgão. Como todo processo centralizador e burocrático, ele retira a liberdade e flexibilidade das pessoas envolvidas na avaliação. Outra desvantagem é que esse método trabalha com médias e medianas e não com o desempenho individualizado, ou seja, trabalha no genérico e não no particular.

#### **4.6- De uma Comissão de Avaliação**

Como no método anterior, também recebe críticas, por ser centralizador e por proceder ao julgamento e não a orientação visando uma melhoria contínua. Trata-se de uma comissão formada por um grupo de pessoas de diversos órgãos ou departamentos, sendo constituída de membros permanentes e provisórios. Os membros permanentes ( presidente da organização,

dirigentes de recursos humanos, especialista em avaliação de desempenho) participam de todas as etapas da avaliação, e seu papel é o da manutenção do equilíbrio do julgamento, atendimento dos padrões da constância do sistema. Os membros provisórios são o gerente de cada avaliado e seu superior.

#### **4.7- Da Avaliação 360°**

Trata-se de um método, onde cada pessoa é avaliada por todos com as quais mantém de alguma forma interação ou intercâmbio na avaliação do seu desempenho. É um método capaz de refletir os diferentes pontos de vista das pessoas envolvidas no trabalho do avaliado, como por exemplo, do seu superior, do subordinado, dos clientes internos e externos, dos seus pares e dos fornecedores.

Segundo CHIAVENATO (2001) “A tendência é deslocar a responsabilidade pela avaliação do desempenho para o próprio indivíduo com a participação gerencial no estabelecimento consensual de objetivos a serem perseguidos.” (p.113)

## **5- OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Demonstrações favoráveis e contrárias têm sido manifestadas com relação aos objetivos da avaliação de desempenho, porém, pouco se tem feito para uma verificação real e científica de seus efeitos.

Ela não pode limitar-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado. É necessário descer a um nível maior de profundidade, a fim de que se possa identificar causas e estabelecer metas de comum acordo com o avaliado. Havendo necessidade de se modificar o desempenho, o avaliado tem que tomar conhecimento da mudança planejada, bem como o porque e como ela será feita.

Muitas pessoas têm uma idéia favorável a avaliação e desempenho, até porque acham que todos os funcionários devem saber como estão indo em seus cargos, outros, tem uma idéia negativa. São raros os gerentes que utilizam o programa de avaliação de desempenho por iniciativa própria, mesmo cientes de que o sistema visa melhorar o desempenho de seus funcionários. Ela não é um fim em si mesma, é um instrumento, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

A avaliação de desempenho possui alguns objetivos intermediários, que são: adequar o indivíduo ao cargo, treinar, melhorar as relações humanas entre superior e subordinado, estímulo a produtividade, estimar o potencial de desenvolvimento dos empregados, conhecer os padrões de desempenho da organização. Enfim, os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho podem ser divididos em três facetas:

1. permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;

2. permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo da forma de administração; e
3. dar condições de crescimento e de efetiva participação de todos os funcionários da organização, tendo em vista , de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os individuais.

## **6- BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

Os beneficiários de um programa de avaliação de desempenho, desde que muito bem planejado, desenvolvido e coordenado, de modo geral são: os colaboradores, os gerentes ou gestores, a organização e a sociedade.

O colaborador por sua vez, passa a conhecer e interagir com a principal missão da organização diante das metas preestabelecidas e com o comprometimento de atingir os resultados dele esperado através de seu comportamento e de seu desempenho valorizados pela organização.

Os gerentes ou gestores passarão a conhecer melhor cada um de seus colaboradores, avaliando o desempenho, comportamento e o comprometimento com os resultados, propondo providências visando a melhoria e/ou a correção de rumos, contando com um sistema objetivo de medição e capaz de eliminar a subjetividade.

Já a organização, com o atingimento de sua principal missão, passa a conhecer o seu potencial humano, definindo e valorizando a curto, médio e longo prazos a contribuição de cada um de seus colaboradores, além de conhecer e identificar àqueles que necessitam de reciclagem e/ou de aperfeiçoamento em determinadas linhas de atividades, poderá ainda, dinamizar uma política de oportunidades para os colaboradores através de premiações, estimulando a produtividade e melhoria contínua no relacionamento humano no trabalho.

Destaca-se também, outros benefícios tais como:

- trabalho participativo;
- melhoria do planejamento na organização;
- aprimoramento dos processos e métodos de trabalho e maior motivação dos colaboradores, uma vez que o programa de avaliação desperta interesse da participação, auto-realização e reconhecimento.

## 7- MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar desempenho têm origem nos primórdios da história, surgindo a partir do momento em que foi estabelecida a primeira relação de subordinação entre duas pessoas. Por muitos anos esta relação permaneceu informal e somente com o surgimento das organizações apareceram métodos formais de avaliação que ao longo do tempo foram se aprimorando.

A par dessa evolução, a posição central da avaliação continuou sendo o indivíduo. Foi, portanto, a grandeza física da organização que ensejou a necessidade da avaliação de desempenho para contornar as dificuldades de comunicação que antes não existiam e proporcionar decisões adequadas a respeito do indivíduo. Entretanto, só a bem pouco tempo é que surgiram métodos que de fato passaram a avaliar os resultados atingidos pelas pessoas, em relação ao trabalho desenvolvido.

Os métodos apresentavam variações peculiares nas organizações, na medida em que cada uma construía seu próprio sistema para avaliar desempenho, sendo comum em algumas delas utilizar vários sistemas específicos de acordo com o nível de seu pessoal e de suas respectivas linhas de atividades, como por exemplo: sistema de avaliação de gerente, de funcionários horistas, mensalistas, vendedores e cada um desses sistemas atende a determinados objetivos. Portanto, vários são os sistemas de avaliação de desempenho utilizados, cujos métodos são adequados ao tipo e às características de cada organização.

Outro aspecto importante e que tem sido relatado por vários autores é a dificuldade de julgar o trabalho de outros quando este julgamento tem consequência administrativa, até porque, julgar terceiros envolve opiniões, atitudes e interesses de cada um e as inevitáveis reações e conflitos que o julgamento tende a provocar.

Desse modo, avaliação de desempenho é resultado da influência de um número de variáveis, algumas delas até mesmo imprevisíveis, mais do que qualquer outro sistema de

pessoal e se constitui num importante instrumento de relações que podem transmitir situações como:

- definir como se comporta o colaborador com referência aos requisitos do seu cargo;
- aferir em que sentido devem ser dirigidos programas de treinamento;
- descobrir colaboradores com potencial para ser desenvolvido;
- estimular melhor desempenho e produtividade;
- melhorar as relações entre superiores e subordinados;
- assistir no esclarecimento e solução de problemas que estejam afligindo colaboradores

mesmo não sendo de conhecimento da direção da organização;

- aferir a evolução profissional do colaborador em diferentes períodos.

Passamos agora a apresentar a evolução da avaliação de desempenho, numa breve explanação sobre alguns dos diversos métodos utilizados até a administração por objetivos, culminando, nos dias atuais, com a avaliação com base em resultados. Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são:

### **7.1 - Método das escalas gráficas**

Método mais utilizado e divulgado pelas empresas e com extensa bibliografia sobre o assunto. É, de certa forma, um método simples, porém sua aplicação requer uma gama de cuidados visando suprimir a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador, que provocam interferências nos resultados.

O método das escalas gráficas é composto de fatores previamente definidos, com a finalidade de somar informações sobre o desempenho, sendo tais fatores subdivididos em graus que indicarão até que ponto o colaborador atende aos requisitos de seu cargo em determinado fator. Cada fator é definido com uma descrição sumária simples e objetiva e,



quanto melhor a descrição, tanto maior a precisão de cada fator, e devem ser dimensionados para retratar um desempenho considerado fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Este método apresenta deficiências importantes e pode ser particularmente afetado pelas pré-noções, prodigalidade, centralizações, etc... A título de exemplo, destacamos, a seguir, alguns fatores ou características empregadas nesse tipo de avaliação, a saber: administração do tempo, análise e julgamento, assiduidade, atendimento às normas da empresa, atitude no trabalho, colaboração com o grupo, comunicação, conhecimento do trabalho, controle do trabalho, conservação dos bens da empresa, criatividade, cumprimento das metas, cumprimento de prazos, dedicação, disciplina, iniciativa, interesse pelo trabalho, liderança, cumprimento de normas de segurança no trabalho, organização, planejamento do trabalho, pontualidade, postura profissional, produção e rendimento, produtividade, qualidade do trabalho, rapidez no trabalho, relacionamento com a equipe de trabalho, relações humanas, sociabilidade, tomada de decisão e utilização do tempo. (vide anexo A)

Como vantagens desse método temos que ele permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil compreensão e simples aplicação, permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, bem como simplifica o trabalho do avaliador no registro da avaliação.

Como desvantagens ele não permite flexibilidade ao avaliador, que tem que se ajustar ao instrumento e não este às características do avaliado, fica sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação, rotiniza e bitola os resultados dos avaliadores e apresenta resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.

A respeito desse método, compartilhamos do entendimento de Beverly G. Zimpeck (1981):

*“Julgamos, no entanto, que muitos dos defeitos imputados ao sistema, são devidos a falhas de comunicação e treinamento dos avaliadores, e há defeitos de construção e administração do formulário. Além disso, é preciso lembrar a importância do método para a discussão dos resultados da avaliação com o empregado: uma rápida inspeção do formulário permite ao empregado compreender sem dificuldades o julgamento estabelecido pelo supervisor”.*(p.291)

## **7.2 - Método da escolha forçada**

Também denominado de “sistema de padrões comparativos”, este método consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de frases descritivas com alternativas de tipos de desempenho individual. Os padrões são classificados de forma crescente, com graduações inferiores ou negativas até graduações superiores ou positivas.

A aplicação do método da escolha forçada é relativamente simples, apesar de sua construção envolver aspectos complicados. O avaliador analisa o desempenho do avaliado através de uma graduação, conforme o número de fatores colocados em blocos descritivos de um grupo de frases definidoras de desempenho, indicando aquelas que mais ou menos se aplicam ao avaliado.

As frases que irão compor os blocos devem ser selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar sua adequação aos critérios existentes na organização e sua capacidade de discriminar diferentes níveis de desempenho, sob as mesmas condições de aplicabilidade. Para tanto, existem dois tipos de índices que irão constituir os indicativos básicos do sistema: o Índice de Aplicabilidade e o Índice de Discriminação.

O Índice de Aplicabilidade (IA) tem por objetivo medir o grau em que uma frase é geralmente preferida pelas chefias, porque são capazes de descrever o desempenho das pessoas em função das diretrizes traçadas pela organização. Uma das fórmulas mais usadas neste índice é a seguinte:

$$IA = (\sum fp / 4\sum f) \cdot 100$$

Onde:

F é a frequência de cada resposta para o grupo de empregados;

P é o peso ou ponderação de cada resposta, em cada grau; e

4 é o peso ou ponderação máxima utilizada.

O Índice de Discriminação (ID) tem por objetivo indicar frases que discriminam e diferenciam os melhores dos piores, ou seja, são frases que avaliam discriminativamente o desempenho desejado e o desempenho indesejado. Este índice é calculado através da seguinte fórmula:

$$ID = [ (\sum F1P / 4\sum F1) - (\sum F2PP / 4\sum F2) ] \cdot 100$$

A forma de composição das frases pode ser: a) em blocos formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo, onde o avaliador irá escolher a que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado; b) em blocos formados por quatro frases de significado positivo, onde o avaliador irá escolher duas frases que mais se aplicam ao avaliado.

Organizados os blocos, estes deverão ser aplicados a um determinado número de colaboradores para verificar se de fato são consistentes. Essa verificação se faz necessária, tendo em vista que alguns índices discriminativos costumam variar quando as frases são colocadas em blocos. Quando isto acontece, o bloco deve ser eliminado.

A pontuação das frases é estabelecida da seguinte maneira: frases com índices discriminatórios baixos não valem ponto em nenhuma condição. Se escolhida como a que mais se aplica uma frase positiva com índice discriminatório elevado, o avaliado ganha um ponto (+1); se o índice discriminatório for baixo, o avaliado ganha um ponto negativo (-1). Se escolhida como a que menos se aplica uma frase com índice discriminatório negativo elevado, o avaliado ganha ponto (+1), caso contrário, ganha ponto negativo (-1).

A chave de pontuação deve ser guardada no mais absoluto sigilo. Todo sistema será anulado em sua eficácia, se a chave de pontos vier a ser conhecida pelos avaliadores. (vide anexo B)

Este método tem como vantagens o fato de proporcionar resultados mais confortáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, porque não há perigo de ocorrer o “efeito de halo”, onde o avaliador gosta do avaliado e sua opinião é distorcida, no momento de julgar o seu desempenho, sua aplicação é simples e não exige preparo prévio dos avaliadores e permite uma maior identificação das diferenças individuais na execução do trabalho.

Como desvantagens temos que sua elaboração e montagem são complexas, onde é exigido um planejamento cuidadoso e demorado, ele discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem maiores informações, se utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos necessitará de informações sobre necessidades de treinamento, potencial e desenvolvimento e o avaliador não tem noção do resultado da sua avaliação sobre seus avaliados.

### **7.3 - Método da pesquisa de campo**

É o método pelo qual o superior é entrevistado por um especialista em avaliação de desempenho, ou seja, uma assessoria de recursos humanos, onde é avaliado o desempenho de cada um dos subordinados, por meio de análise de fatos e situações. Esse método permite o diagnóstico do desempenho dos funcionários, possibilitando planejar, em conjunto com seus líderes, o desenvolvimento no cargo e na organização.

A entrevista elaborada pelo especialista com cada superior obedece as seguintes etapas:

**1) Classificação geral do desempenho do colaborador** - o especialista em avaliação e desempenho conduzirá essa etapa, que consiste numa avaliação geral do desempenho do colaborador realizada pelo superior. Tal avaliação é classificada em quatro indicadores, a saber: ótimo, bom, regular ou fraco. Para obtenção dessa classificação, é importante utilizar uma ficha de avaliação com aproximadamente seis fatores relevantes para o cargo ocupado pelo funcionário, que poderão corresponder aqueles do método da escala gráfica. Outra alternativa poderá ser utilizada numa ficha de avaliação, contendo questões que envolvam aspectos positivos e negativos sobre o desempenho individual e, ainda, sobre a avaliação geral.

**2) Análise do desempenho** - procedida a avaliação global da primeira etapa, o especialista em avaliação e desempenho solicita ao superior do colaborador que está sendo avaliado, informações específicas sobre seu desempenho, como por exemplo: motivos que levaram a classificação do desempenho; pontos positivos e negativos do desempenho do colaborador; exemplos do comportamento, tanto do desempenho positivo quanto do negativo; orientações recebidas e/ou transmitidas na execução do seu trabalho; treinamentos recebidos; atribuições complexas experimentadas.

**3) Plano de ação** - essa é a mais importante etapa do processo. Efetuada a avaliação, o especialista em avaliação de desempenho e o superior imediato, elaboram um plano de ação específico para cada colaborador. Caso o desempenho seja negativo, e ainda, após as conclusões da avaliação não se vislumbrar uma recuperação, deve ser recomendado seu desligamento da organização. Outra alternativa seria a possibilidade de uma recuperação, devendo ser criadas propostas para sua viabilização, bem como ser considerados o

aconselhamento, treinamento, etc... Se o desempenho for positivo, o plano deve envolver ações para o desenvolvimento futuro do colaborador que alcançar tal avaliação.

**4) Entrevista de avaliação** - o especialista em avaliação de desempenho e o superior imediato, em comum acordo, elaboram um plano para comunicação da avaliação do desempenho do colaborador. O superior imediato reúne-se com o colaborador para comunicar o resultado da avaliação do seu desempenho, como também o plano de ação sugerido (positivo ou negativo).

**5) Conclusão geral da avaliação** - última fase do processo, onde o especialista e o superior imediato concluem a avaliação do desempenho e o plano de ação, levando-se em conta os pontos abordados na etapa anterior, ou seja, na entrevista de avaliação. Em seguida, o superior imediato passa a acompanhar o desempenho do colaborador e, sempre que necessário, aconselha-o com base no plano de ação traçado, podendo ainda recorrer ao especialista em avaliação de desempenho.

Para melhor entendimento vide anexo C.

Importante também destacar as vantagens e desvantagens do método de pesquisa de campo. São oferecidas as seguintes vantagens:

- 1) permitir ao superior uma visualização do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, as habilidades, capacidades e conhecimentos necessários ao desenvolvimento de tais cargos. Para tanto é importante a realização da análise da estrutura de cargos, das aptidões e qualificações profissionais exigidas dos cargos;
- 2) proporcionar um estreito relacionamento entre o especialista em avaliação de desempenho e o superior imediato durante o processo de avaliação de seus colaboradores;
- 3) permitir uma avaliação profunda, objetiva e imparcial, identificando causas de comportamento e fontes de problemas de cada colaborador;

4) permitir um planejamento de ação capaz, de remover obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho.

Como desvantagens, o método de pesquisa de campo apresenta as seguintes restrições:

1) elevado custo operacional em razão da atuação de um especialista em avaliação do desempenho;

2) a entrevista provoca a morosidade do processo, vez que deve ser feita com cada um dos colaboradores.

#### **7.4 - Método dos incidentes críticos**

Esse método baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Tal método tem como característica identificar os desempenhos positivos e negativos e se processa em três fases:

1) o supervisor observa sistematicamente o comportamento funcional do avaliado, ou seja, o supervisor acompanha e observa cuidadosamente o comportamento dos seus subordinados no desempenho de suas tarefas;

2) registra os fatos excepcionais no desempenho do colaborador, ou seja, registra os incidentes críticos, que poderão referir-se ao desempenho altamente positivo ou ao desempenho altamente negativo;

3) pesquisa de atitude e de comportamento do colaborador analisado, sendo esta fase desenvolvida em intervalos regulares de tempo, é a fase mais importante do método, pois, o superior observa e anota em conjunto com o colaborador avaliado as observações, os fatos e as mudanças a seu respeito.

Em resumo, trata-se de uma técnica através da qual o superior imediato observa e anota os fatos positivos e negativos, em caráter excepcional do desempenho dos seus colaboradores.

Identificadas as exceções positivas, é importante realçá-las e utilizá-las com mais frequência, ao passo que as negativas devem ser corrigidas e eliminadas, devendo ainda ser considerados no planejamento desse método, a observação do comportamento dos subordinados, o registro dos fatos significativos e a pesquisa de atitude e de comportamento. Tudo relacionado a cada fator de avaliação utilizado, em termos de incidentes críticos ou excepcionais. (vide anexo D)

## **7.5 - Método Misto**

Dentro dos tradicionais métodos de avaliação é comum nas organizações a utilização de métodos combinados ou mistos. Significa dizer que cada organização de acordo com suas necessidades, características, estruturas existentes e seus objetivos, podem combinar métodos de maneira que podem funcionar diferentes sistemas de avaliação de pessoal, como por exemplo: um para funcionários horistas, outro para mensalistas, vendedores, supervisores, executivos, etc...

Tais combinações podem apresentar variações como: escala gráfica com atribuição de graus, escala gráfica com escolha forçada e escala gráfica com objetivos. A título de exemplo, apresentamos um modelo que combina escala gráfica com atribuição de graus. (vide anexo E).

Alguns dos métodos tradicionais ainda são aplicados em muitas organizações, mesmo ultrapassados, pela subjetividade e principalmente, por não manter relação alguma com a participação e o envolvimento de todos com a produtividade.

Segundo Paul H. Thompson, Gene W. Dalton e Paul R. Lawrence (1973):

*“É preciso manter as linhas mestras dos sistemas de avaliação de desempenho, em 03 (treis) focos, a saber:*



- 1) *Evitar um único sistema de avaliação de desempenho, capaz de servir a todas as necessidades gerenciais; um sistema grande e rígido traz consistência e uniformidade, mas não apresenta praticidade e adequação à dinâmica humana da organização.*
- 2) *Permitir retroação (feedback) ao indivíduo, sobre seu desempenho, e evitar comparações do tipo soma-zero que, tentando uma apreciação concreta, impõe uma representação artificial.*
- 3) *Abordar o sistema de avaliação de desempenho como um sistema aberto e orientado para o desempenho futuro.”(p.413-414)*

## **7.6- Método por objetivos**

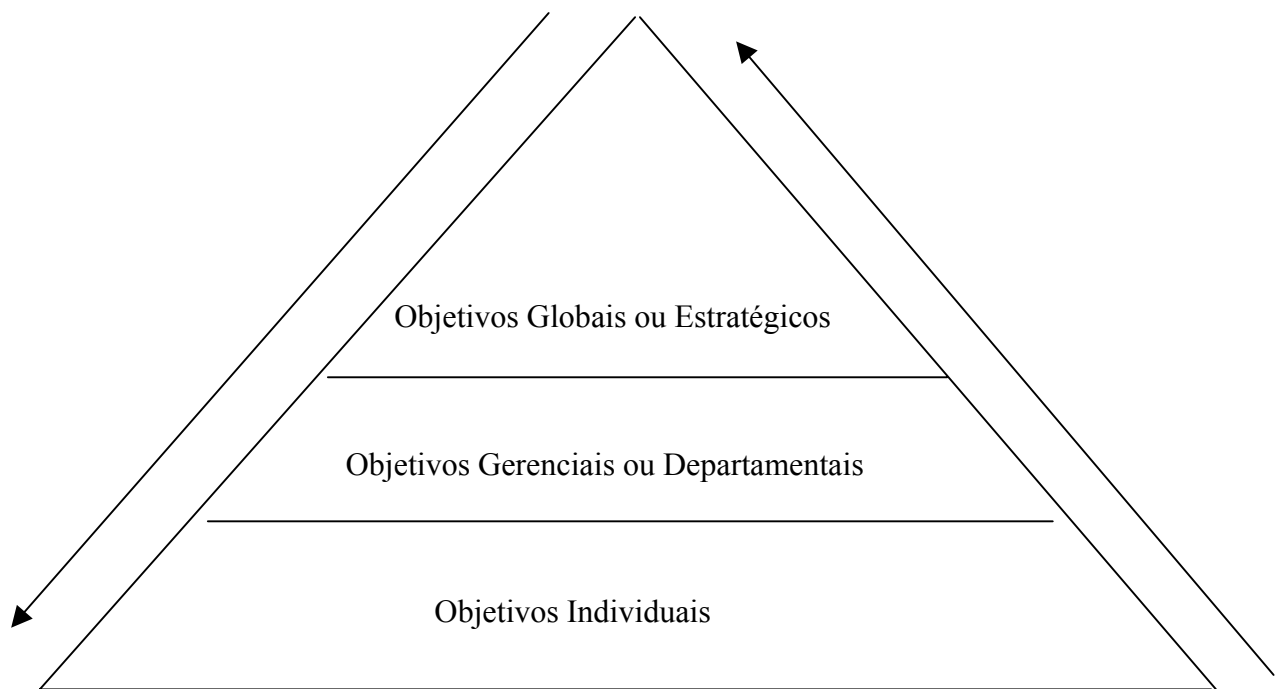
Trata-se de uma técnica moderna, na medida em que é objetiva e está direcionada para o futuro e proporcionando um avanço significativo nos sistemas de avaliação de desempenho.

Conceitualmente, podemos dizer que o sistema de avaliação por objetivos visa o comprometimento das pessoas (colaboradores) em relação aos objetivos da organização, através de um processo participativo, motivador e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo.

Neste sistema de avaliação os objetivos são definidos como as metas que as pessoas (colaboradores) e as organizações procuram alcançar em um determinado período, podendo tais metas serem individuais, gerenciais ou organizacionais (globais).

Assim, as organizações, as gerências e as pessoas têm objetivos acordados e definidos, contribuem de forma significativa para o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e serviços e desse modo aumentam a motivação e o poder de realização dos colaboradores no trabalho.

Os objetivos, metas ou alvos, devem ser hierarquizados, iniciando-se pelos objetivos globais ou estratégicos da organização e com base nestes, definem-se os gerenciais ou departamentais e em seguida, os objetivos individuais, a saber:



Fonte: PONTES, B.R. *Avaliação de desempenho. Nova abordagem*. São Paulo, 1996. p. 65

Os objetivos estratégicos ou globais são os mais importantes da organização, uma vez que definem os rumos do negócio e os resultados esperados, pois sem essas definições é impossível definir os demais objetivos. E desse modo, é importante construir objetivos hierárquicos, uma vez que os individuais contribuem efetivamente para o alcance dos gerenciais ou departamentais, e estes com os globais ou estratégicos.

A avaliação por objetivos é um método participativo que tem como premissa básica a ênfase no indivíduo (colaborador), quando da definição das metas e dos resultados dele esperados, dentro de um contexto dos alvos a serem alcançados pela gerência ou departamento e pela organização. Significa dizer que os objetivos individuais devem estar diretamente ligados, de maneira que os objetivos gerenciais ou departamentais sejam

alcançados, e do mesmo modo, estes últimos devem estar também entrelaçados com os objetivos globais ou estratégicos para permitir e viabilizar a sua realização.

O sistema de avaliação por objetivos tem sido empregado em várias organizações e, quando corretamente implantado, apresenta benefícios tais como:

- trabalho participativo;
- melhoria, de forma geral, do planejamento da organização;
- definição de objetivos e, conseqüentemente, dos processos e métodos de trabalho mais bem entendidos pelos indivíduos (colaboradores);
- maior motivação dos indivíduos (colaboradores), na medida em que o método desperta interesse de participação, auto-realização e reconhecimento;
- avaliação do desempenho com base em resultados das reavaliações, portanto, uma avaliação objetiva.

Do mesmo modo, a avaliação por objetivos, quando incorreta ou mal implantada, gera alguns inconvenientes e problemas como:

- combinação de metas incompatíveis com a capacidade (potencial) de realização do indivíduo (colaborador), de modo a não alcançar o objetivo acordado;
- efeito negativo no ambiente de trabalho, quando o gerente, líder ou o responsável, impõem objetivos aos colaboradores de suas equipes, fugindo totalmente do princípio fundamental que é a participação;
- dificuldade em abandonar objetivos que não deveriam ser mais perseguidos, decorrentes de mudanças significativas nas organizações;
- excesso de burocracia;
- um pouco de resistência, por parte dos funcionários mais antigos em relação ao sistema.

O processo de avaliação por objetivos têm início no acordo entre os gerentes ou responsáveis com o funcionário (colaborador) em relação as metas (amplamente discutidas e plenamente entendidas) a serem por ele atingidas num determinado período de tempo. No acordo, a ser realizado através de uma reunião formal, previamente planejada e calcada nas metas de cada gerência ou departamento e, principalmente voltada para a estratégia global da organização.

Entretanto, não basta somente acordar as ações para que as metas sejam alcançadas, é de fundamental importância para o sucesso da avaliação por objetivos que o gerente ou responsável utilize um estilo de liderança coerente com a capacidade de cada colaborador em relação as metas previamente estabelecidas. Assim, combinados objetivos e estilos de liderança, deve ainda ser analisada a necessidade de treinamento, para que o colaborador possa cumprir os objetivos acordados.

O estilo adequado de liderança deve ser estabelecido em comum acordo, no momento da definição das metas, visando atingir aos resultados desejados. Desse modo, deve ser combinado o estilo diferente de liderança a ser adotado pelo gerente ou responsável para cada um dos objetivos, em relação a cada colaborador.

A teoria do estilo de liderança, também chamada de liderança situacional, pressupõe a adoção de quatro diferentes estilos que combinam orientação voltada para a tarefa e orientação voltada para as relações, e que irão nortear o comportamento do gerente ou responsável em relação a cada atividade que o colaborador deverá realizar, visando alcançar as metas. São quatro os estilos de liderança que podem ser adotados: estilo 1= dirigir; estilo 2= treinar; estilo 3= compartilhar; e estilo 4= delegar, conforme demonstrado no anexo F.

Assim, cada um dos estilos está diretamente associado à capacidade de cada colaborador, sempre em relação a realização das tarefas, visando os objetivos definidos. Quando a capacidade do colaborador for menor em relação a tarefa a ser realizada, será necessário que o

gerente ou o responsável tenham uma maior estruturação do trabalho (ênfase em tarefa) e na medida em que a capacidade é aumentada, sempre em relação ao trabalho, é exigido do gerente ou do responsável maior apoio sócio-emocional (ênfase em relações) e menor estruturação do trabalho, até que, a capacidade do colaborador seja alcançada em relação ao trabalho, passando então ao estilo delegar, uma vez que o colaborador não necessita mais de nenhum tipo de apoio, tanto de estruturação de tarefa quanto sócio-emocional.

Deve também ser considerado, para a escolha do estilo adequado de liderança, a disposição e o entusiasmo do colaborador em relação a tarefa a ser executada.

Na aplicação da teoria liderança ao método de avaliação por objetivos, as partes envolvidas (gerentes ou responsáveis e colaboradores) devem previamente ajustar em que situação deve ser enquadrado o colaborador em relação a cada um dos objetivos definidos, de maneira a determinar o estilo adequado de liderança.

Para melhor entendimento, tomamos, por exemplo, um colaborador que tenha experiência em relação a um dos objetivos acordados, neste caso, o estilo 4 (delegar) deve ser o escolhido, deixando-o agir livremente durante a execução da tarefa, cabendo ao gerente ou responsável, tão somente acompanhar os resultados. Para o caso de um colaborador não ter a devida experiência em determinado objetivo, deve-se ajustar um estilo de liderança em que o gerente ou responsável deva ensinar e acompanhar as fases do trabalho a ser executado, temos então o estilo 1 (dirigir). Para níveis intermediários de experiências, os estilos adequados devem ser o estilo 2 (treinar) e o estilo 3 (compartilhar). Portanto, cada estilo de liderança é variável em relação a cada indivíduo da equipe e a cada objetivo a ser atingido pelo colaborador, de maneira que, ao longo do período, podem ser feitos ajustes sempre que se identifique melhorias nas atividades executadas ou erros de percepção inicial na combinação de um estilo.

Ainda durante o período de realização dos trabalhos para atingir os objetivos acordados, o gerente ou responsável deve promover reuniões periódicas com os respectivos colaboradores, para verificação do progresso ou das dificuldades alcançadas. Caso existam desvios negativos, em relação aos objetivos esperados, cabe ao gerente ou responsável, aconselhar, orientar ou reformular o planejamento do trabalho, ou ainda, mudar o estilo de liderança visando atingir os objetivos desejados. Sendo positiva, deve-se reforçar e estimular o colaborador, para que continue e mantenha o mesmo padrão de comportamento frente a situação de trabalho previamente ajustada.

Do mesmo modo o colaborador deve ter a predisposição em mudar seu desempenho, quando os fatos demonstrarem que o caminho não está sendo o mais adequado. Assim, tanto os gerentes ou responsáveis quanto os colaboradores devem durante todo o processo, ter comportamentos destinados a superar as dificuldades e os obstáculos para que os objetivos sejam atingidos, registrando em formulário específico todas as ocorrências que poderão ser de grande utilidade na fase final do processo. Sendo o período de avaliação definido em um ano, devem ser realizadas pelo menos quatro reuniões trimestrais para acompanhamento formal do desempenho, devendo ainda a última coincidir com o processo de avaliação final.

O processo de acompanhamento termina com a avaliação final através de uma reunião formal para discussão do desempenho do colaborador durante o período, abordando, além dos resultados conseguidos, os esforços e os fatos que contribuíram para o alcance dos objetivos, como também serem analisados os problemas enfrentados pelo colaborador, o contexto geral da organização e a sucessão de fatos que contribuíram para o alcance dos objetivos ou que, de alguma forma, dificultaram sua realização.

### **7.7- Método de avaliação por resultados**

Este método mantém estreita ligação com os programas de Administração por Objetivos, e baseia-se numa comparação constante e periódica entre os resultados esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente atingidos.

Após conclusão dos resultados alcançados, se tem a oportunidade de identificação dos pontos fortes ou fracos do desempenho do funcionário, sempre frente a uma situação de trabalho e, sobretudo, identificar as providências necessárias para corrigir rumos e, também, aperfeiçoar os resultados para o próximo período.

Trata-se de um método relativamente prático, muito embora seu funcionamento depende diretamente de atitudes e de pontos de vista do avaliador a respeito da avaliação de desempenho. (vide anexo G )

## **8. – ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho tem importância relevante no momento de seu processamento envolvendo suas etapas, a saber:

### **8.1- Determinação dos objetivos do desempenho humano**

Dependem, de maneira geral, da política adotada pela organização e, particularmente da política de recursos humanos, de maneira que os objetivos passam a ter os seguintes aspectos:

a) avaliação das características pessoais no trabalho e do potencial de desempenho dos funcionários;

b) conhecer cada vez mais o potencial humano existente na organização promovendo e melhorando o aproveitamento e o desenvolvimento das pessoas, ou seja, identificar o funcionário que melhor se ajusta aos requisitos do cargo e apresenta potencial a ser desenvolvido;

c) identificar nos postos de trabalho os problemas, suas causas, frequência e amplitude e se há correlação direta ou indireta com o tipo da supervisão exercida;

d) criar, através das boas relações humanas e da satisfação no trabalho, um ambiente favorável, desde que as avaliações sejam justas e adequadas, permitindo oportunidades de progresso e um justo sistema de remuneração.

### **8.2- Montagem da avaliação de desempenho**

De maneira geral, são desenvolvidos pelas organizações, vários sistemas de avaliação utilizados para os diversos conjuntos ou grupos de cargos e cada um deles apresenta



características diferentes e se adaptam aos objetivos previamente definidos. Uma variedade considerável de aptidões, capacidades, potencialidades, características de personalidade, natureza e conteúdo dos cargos, são representados numa organização. É, portanto, de fundamental importância que se tenha cuidado na elaboração de formulários com fatores que podem efetivamente conduzir a distorções, considerando que as organizações são compostas por pessoas rotineiras e conservadoras, engenhosas em determinadas áreas, como por exemplo computação e marketing. Assim, a divisão do trabalho e a especialização exigem uma variedade de tipos de desempenho.

### **8.3-Implantação da avaliação de desempenho**

Compreende o treinamento dos futuros avaliadores, que irão avaliar seus subordinados dentro do sistema desenvolvido.

Será o gerente imediato aquele que irá fazer com que a avaliação de desempenho tenha êxito ou não. O treinamento adequado dos avaliadores, que serão os aplicadores do instrumento de mensuração, é fundamental para que eles tenham a capacidade de observar, obtendo dados e informações a respeito do desempenho dos subordinados, bem como a sensibilidade de interpretar esses dados e transformá-los em uma avaliação de desempenho e a capacidade de analisar e propor medidas corretivas necessárias. De nada irá adiantar a sensibilidade e a acuracidade de um instrumento de medida, se seu utilizador não conhecer suas potencialidades e possibilidade de aplicação.

É necessário que o avaliador esteja sempre empenhado em avaliar seus subordinados e descubra maneiras novas de levá-los a desempenhar suas atribuições da melhor maneira e em um ambiente sadio. É a partir daí que nasce a contribuição pessoal e o crescimento profissional.

#### **8.4- Manutenção e controle da avaliação do desempenho**

Compreende o acompanhamento, a manutenção e o controle dos resultados alcançados pelos sistemas em vigor. É através desta etapa que poderemos identificar as necessidades de um ajuste nos critérios e nas políticas, de reformulação e de retreinamento dos avaliadores, etc... O *feedback* do sistema é responsável pela adequação e regulamentação dos critérios. O controle e a manutenção dos sistemas de avaliação de desempenho envolvem os seguintes aspectos:

- examinar se os métodos de avaliação dão bons resultados;
- examinar se os formulários estão adequados aos propósitos da avaliação;
- acompanhar as providências resultantes das avaliações;
- examinar se os períodos das avaliações estão razoáveis;
- analisar os resultados das avaliações em si e os avaliadores.

#### **8.5- Monitoração do desempenho**

Também incumbe ao gerente, a responsabilidade em monitorar o desempenho de seus subordinados, através de acompanhamento e observações constantes, influenciando e motivando o desenvolvimento das potencialidades de cada um dos colaboradores, conhecendo e entendendo a organização da qual participa, compreendendo o comportamento humano, suas limitações e motivações, identificando as necessidades de correções e/ou ajustes, divulgando os resultados alcançados e as atitudes a serem tomadas, e ainda, sensibilizar os funcionários relativamente a auto-avaliação e auto-desenvolvimento pessoal. Assim, podemos afirmar que a monitoração do desempenho é de fundamental importância para o sucesso de

qualquer programa de avaliação, pois se trata de uma atitude constante, contínua e ininterrupta.

Por outro lado, não se constitui numa simples tarefa, na medida em que abrange processos mentais que servem de elementos para fundamentação, com ênfase à dignidade humana e envolvem dois aspectos:

- a) **O que observar:** A observação deve ser direcionada ao ocupante de um determinado cargo da organização e a sua adequação às atividades desenvolvidas. Desse modo, é importante conhecer detalhadamente o conteúdo e a natureza dos cargos envolvidos. Deve também a observação ser orientada em função dos fatores de avaliação previamente definidos, de acordo com o sistema de avaliação a ser utilizado.
  
- b) **Como observar:** Cabe ao avaliador manter uma atitude de acompanhamento constante voltada para a observação do desempenho de cada colaborador, e deve ser feita de forma ininterrupta e contínua, sempre voltada para o comportamento humano, frente a uma situação de trabalho em relação as diretrizes e políticas da organização, tendo como base a definição de cada fator de avaliação, considerando o sistema utilizado. Importante destacar que não se trata de uma fiscalização e, em hipótese alguma, deve ser modelada em técnicas conhecidas como por exemplo: “da vara e da cenoura”.

## 9- CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho de conclusão de curso visa desenvolver um programa de avaliação de desempenho dos servidores do Poder Judiciário, através de métodos específicos, objetivos, mensuráveis e alinhados aos objetivos da organização.

Procuramos, inicialmente, discorrer de maneira geral sobre a complexidade do tema avaliação de desempenho, onde abordamos as diversas modalidades existentes, quais sejam: o método das escalas gráficas, o da escolha forçada, o da pesquisa de campo, o dos incidentes críticos, o misto e a avaliação por objetivos.

Demonstramos, também a quem atribuir as responsabilidades pela avaliação do desempenho, que podem ser: dos gerentes, dos próprios colaboradores, de ambos (colaboradores e respectivos gerentes), da equipe de trabalho, de um órgão de recursos humanos ou de uma comissão que vier a ser formada.

Abordamos ainda, os objetivos, os benefícios, as vantagens e desvantagens de cada um dos métodos que podem ser utilizados, a fim de conscientizar sobre a importância de um programa de avaliação de desempenho que possa adequar à realidade da Instituição no mundo atual.

A partir daí, apresentamos no anexo H, uma sugestão de um manual de Programa de Avaliação de Desempenho com Base em Resultados que é dentre os vários mecanismos existentes, aquele que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que correta e adequadamente adaptados às particularidades da Instituição e a cultura das pessoas, envolvendo a participação de todos para definição de metas previamente acordadas, através de critérios de desempenho que possam ser mensurados e alcançados. Objetivamos, assim, valorizar os recursos humanos e buscar o comprometimento de cada um dos serventuários

(colaboradores) do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro com a Missão maior da Instituição que é a prestação rápida da justiça, contribuindo para a paz social.

No programa de avaliação sugerido no anexo H, não se trata de uma proposta fechada ou modelada, muito ao contrário, é, acima de tudo, participativo, aberto a sugestões e sua implantação está diretamente vinculada ao comprometimento de todos, sem exceção e, principalmente, a mudanças nas atitudes e comportamentos frente a uma situação de trabalho.

## **10- PROPOSTA DE UM MANUAL DE PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE EM RESULTADOS NO PODER JUDICIÁRIO**

Passamos a apresentar, passo a passo, uma proposta de um manual de avaliação de desempenho com base em resultados no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, após entendimento da importância deste programa.

O primeiro passo é levar a idéia do programa de avaliação aos Dirigentes do Tribunal, com a intenção de implantar um programa de desenvolvimento e valorização de seus recursos humanos em estreita afinidade com a Missão da Justiça.

Aceita a proposta, faz-se necessário reunir todos os serventuários que exercem funções de liderança ou de gestão, para conhecimento da idéia, divulgação e coleta de sugestões.

Em seguida, deve ser realizada uma eleição entre todos os serventuários para constituir uma comissão dos seus representantes, que negociará com os Dirigentes da Instituição, as metas a serem atingidas e os resultados esperados, com regras claras, objetivas e bem definidas como também a chave de avaliação. Neste particular cabe registrar que em razão da área de abrangência dos órgãos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, deixamos de formular sugestões sobre as regras e a chave de avaliação do programa, e nos limitamos a apresentar sugestões de formulários de avaliação.

Constituída a Comissão de Negociação, esta deverá planejar as etapas da elaboração e desenvolvimento do programa de avaliação com base em resultados, dentro dos prazos a serem ajustados.

Definidas previamente e de comum acordo as metas e as regras para atingi-las, o passo seguinte será formalizá-las e validá-las através de um Ato Administrativo.

Apresentamos no anexo H, uma proposta de um manual de Programa de Avaliação de Desempenho com Base em Resultados no Poder Judiciário.

## 11- Bibliografia

- CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos, vol. I.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas.** 5. ed. São Paulo : Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo : Atlas, 2002.
- LANGDON, Ken, OSBORNE, Christina. **Como avaliar sua equipe.** São Paulo : Publifolha, 2001.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo : Atlas, 2000.
- MCKIRCHY, Karen. **Avaliações de desempenho eficiente.** 1. ed. São Paulo : Amadio, 1998.
- QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes vencedoras.** Tradução de Adalberto da Silva Brito. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.
- PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho. Nova abordagem.** 6. ed. São Paulo : LTR, 1996.
- TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados.** ENAP, Revan, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed., São Paulo : Atlas, 2003.
- ZIMPECK, Beverly G. **Administração de salários.** 4. ed. Rio de Janeiro : CEPLON, 1981.

Anexo A - Avaliação de desempenho pelo método da escala gráfica

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Nome do Funcionário: _____ Data: ____/____/____					
Departamento/Seção: _____					
Cargo: _____					
Desempenho na função: Considera apenas o desempenho atual do funcionário na função.					
<b>FATOR</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Sofrível</b>	<b>Fraco</b>
<b>Produção:</b> Volume e quantidade de trabalho executados.	( ) Sempre supera as exigências. Muito Rápido.	( ) Frequentemente supera as exigências.	( ) Satisfaz as exigências.	( ) As vezes abaixo das exigências.	( ) Sempre abaixo das exigências. Muito lento.
<b>Qualidade:</b> Exatidão esmero e ordem no trabalho.	( ) Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho.	( ) Às vezes superior. Bastante acurado no trabalho.	( ) Sempre é satisfatório. Sua acuracidade é regular.	( ) Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionalmente.	( ) Nunca satisfatório. Apresenta grande números de erros.
<b>Conhecimento do trabalho:</b> Grau de conhecimento do trabalho	( ) Conhece todo o necessário e aumenta sempre seus conhecimentos.	( ) Conhece o necessário.	( ) Conhecimento satisfatório do trabalho executado.	( ) Conhece parte do trabalho. Precisa de treinamento.	( ) Tem pouco conhecimento do trabalho.
<b>Cooperação:</b> Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas	( ) Possui excelente espírito de colaboração.	( ) Atua bem em trabalho de equipe.	( ) Colabora normalmente em trabalhos de equipe.	( ) Não demonstra boa vontade. Só colabora quando muito necessário.	( ) Demonstra relutância em colaborar.
<b>Características Individuais:</b> Considera apenas as características individuais do avaliado e seu comportamento funcional dentro e fora do trabalho.					
<b>Compreensão de situações:</b> Avalie o grau com que aprende a essência de um problema. Capacidade de pegar situações e apanhar fatos.	( ) Ótima capacidade de intuição e de compreensão.	( ) Boa capacidade de intuição e compreensão.	( ) Capacidade de intuição e compreensão satisfatória.	( ) Pouca capacidade de intuição e compreensão.	( ) Nenhuma capacidade de intuição e compreensão.
<b>Criatividade:</b> Avalie a capacidade de criar idéias e desenvolver novos projetos.	( ) Tem sempre ótimas idéias. Tipo criativo e original.	( ) Quase sempre tem boas idéias e projetos.	( ) Algumas vezes dá sugestões.	( ) Levemente rotineiro. Tem poucas idéias próprias.	( ) Tipo rotineiro. Não tem idéias próprias.
<b>Capacidade de realização:</b> Considera a capacidade de efetivação de idéias, projetos próprios ou de outrem.	( ) Ótima capacidade de concretizar idéias novas.	( ) Boa capacidade de concretizar idéias novas.	( ) Realiza e efetiva idéias novas com satisfatória habilidade.	( ) Tem alguma dificuldade na concretização de novos projetos.	( ) Incapaz de efetivar qualquer idéias ou projeto.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. São Paulo: Atlas, 2001.



Anexo B - Avaliação de desempenho pelo método da escolha forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
Funcionário: _____		Data: _____	
_____/_____/____			
Cargo: _____		Setor: _____	
_____			
<p>Abaixo você encontrará frases combinadas em blocos de quatro. Anote um “x” na coluna ao lado, sob o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal “-“ para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem ser preenchido.</p>			

	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	48		
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que “ele gosta do que faz”.	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Expressa-se com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamada as falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da Empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre por uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. São Paulo: Atlas, 2001.

Anexo C – Avaliação de desempenho por pesquisa de campo

Avaliação de Desempenho - Pesquisa de Campo			
Nome do Avaliado: _____		Data: __/__/__	
Cargo: _____		Setor: _____	
Avaliação Inicial			
	+	±	-
Planejamento			
Aconselhar		Candidato à promoção	
Readaptar		Bloqueado	
Desligar			
Treinar		Limitado ao cargo atual	

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. São Paulo: Atlas, 2001.

Anexo D – Avaliação de desempenho pelos incidentes críticos

<b>Lado vermelho</b>				<b>Lado Azul</b>		
Data Ocorrência	Item	Incidente crítico		Data Ocorrência	Item	Incidente crítico
<b>Fator de Avaliação: PRODUTIVIDADE</b>						
Item:			Item:			
A – Trabalhou lentamente			A – Trabalhou rapidamente			
B – Perdeu tempo no período de trabalho			B – Economizou tempo no trabalho			
C – Não iniciou sua tarefa prontamente			C – Iniciou de imediato a nova tarefa			

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. São Paulo: Atlas, 2001.

Anexo E – Avaliação de desempenho método misto

Departamento: _____	Data: ____/____/____
Avaliação referente ao período de: _____ a _____	de _____
Nome / Cargo do Avaliado: _____ / _____	
Nome / Cargo do Avaliador: _____ / _____	

Relacionamos, 14 (quatorze) Fatores de Avaliação. Favor assinalar os respectivos Graus conforme conceito abaixo indicado.

Fatores de Avaliação	Graus	
	Importância	Avaliação
• <b><u>Assimilação</u></b> : Avalie a capacidade demonstrada em aprender novos métodos de trabalho, interesse em capacitar-se para realizar trabalhos mais complexos ou ainda de seguir instruções sem acompanhamento constante.		
• <b><u>Iniciativa</u></b> : Procure avaliar a capacidade de prevenir, identificar e solucionar problemas inerentes ao seu trabalho ou de outros e a habilidade em descobrir meios para simplificar ou melhorar métodos de trabalho.		
• <b><u>Qualidade do Trabalho</u></b> : Avalie a exatidão, clareza e a aparência do trabalho executado, a habilidade em produzir trabalhos acima dos padrões desejados, o cumprimento de prazos, a confiabilidade e a utilização adequada de materiais, energia, telefone, máquinas, etc...		
• <b><u>Espírito de Equipe</u></b> : Na avaliação deste fator, procure considerar o grau de cooperação com toda a equipe, sua integração e a disposição para colaborar na execução de serviços para um objetivo comum ou melhorar a produtividade.		
• <b><u>Senso de Economia</u></b> : Analise neste fator, a capacidade de reduzir gastos, envolvendo: materiais, equipamentos, produtos, uso de energia elétrica e telefone, mão-de-obra e métodos de trabalho, através de ação efetiva e devidamente comprovada.		
• <b><u>Assiduidade</u></b> : Analise o grau de comparecimento (faltas) com regularidade e exatidão ao local de trabalho, a concentração e a dedicação sem interrupções no desempenho de suas tarefas. Considere ainda, a apresentação pessoal e o modo de conduta no trabalho.		
• <b><u>Pontualidade</u></b> : Indique neste fator o cumprimento da jornada diária de trabalho com regularidade e precisão (atrasos).		
• <b><u>Experiência Profissional</u></b> : Analise o nível de experiência profissional do avaliado e como está sendo utilizado na prática do dia-a-dia do trabalho.		
• <b><u>Habilidade Pessoal</u></b> : Avalie a aptidão do avaliado, no desempenho de suas funções e se esta aprendizagem é demonstrada no seu dia-a-dia de trabalho.		
• <b><u>Adaptação / Flexibilidade</u></b> : Analise a capacidade de assimilação de novas tarefas, mudanças e alterações ocorridas no seu ambiente de trabalho ou no da Organização.		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disciplina:</b> Este fator analisa o respeito e o cumprimento das normas e padrões estabelecidos pela Organização.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organização:</b> Analise a utilização de métodos racionais e práticos, de maneira que possa facilitar a execução do trabalho.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicação:</b> Este fator avalia a capacidade de saber ouvir e de expressar idéias, através de linguagem clara e objetiva. Avalie também a preocupação do avaliado em compreender o que lhe é dito, ouvindo com atenção e tirando todas as dúvidas</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Produtividade:</b> Avalie a capacidade de fixar e cumprir metas, avaliar condições futuras, determinar procedimentos para atingir os parâmetros desejados, o rendimento na execução das tarefas.</li> </ul>		

### CONCEITO

⇒ Nos **Graus de Importância**, utilize a seguinte escala: grau **01**, para **Nenhuma Importância**; grau **02** para **Pouca Importância**; grau **03** para **Razoável Importância**; grau **04** para **Muita Importância** e grau **05**, para indicar **Bastante Importância**.

⇒ Assinale os **Graus de Avaliação**, utilizando como base os seguintes indicadores: grau **01** para um desempenho considerado **Insatisfatório**; grau **02** quando o desempenho for **Satisfatório**; grau **03** se o desempenho for **Bom**; grau 04 quando for **Muito Bom** e grau **05** se o desempenho for considerado **Excelente**.

**ATENÇÃO:** Indique o Grau de Avaliação somente para os fatores que receberam, no mínimo, o grau **03** na **Escala de Importância**.

Anexo F – Estilos de lideranças – Método de avaliação por objetivos.

Estilo	Ação	Comportamento do Gerente ou Responsável
Estilo 1	Dirigir	Muita ênfase em tarefa e pouca em relações
Estilo 2	Treinar	Muita ênfase em tarefas e em relações
Estilo 3	Compartilhar	Pouca ênfase em tarefas e muita em relações
Estilo 4	Delegar	Pouca ênfase em tarefa e em relações

Anexo G – Método de avaliação por resultados

Avaliação por Resultados		
Nome: _____		Data: ____/____/____
Cargo: _____		Setor: _____

A) Avaliação Resultados Esperados	Resultados Alcançados	Conclusões sobre os Resultados
--------------------------------------	-----------------------	--------------------------------

--	--	--

B) Síntese da avaliação		
Excede substancialmente ( )	Excede ( )	Satisfatório ( )
Quase satisfatório ( )	Abaixo ( )	Substancialmente abaixo ( )

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho Humano nas Empresas*. São Paulo: Atlas, 2001.p.138.

## Anexo H – Proposta de um Manual de Programa de Avaliação de Desempenho com Base em Resultados no Poder Judiciário

### **Tempos de Mudanças e a Importância na Participação por Resultados**

No mundo moderno, a globalização vem impondo uma competitividade nas sociedades em geral e em qualquer ramo de atividade, sob pena de ficarem ultrapassadas ou até mesmo de não sobreviverem. Essa busca incessante por competitividade impõe, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, qualidade, produtividade e, principalmente, ao comprometimento de todos com os resultados no sentido de direcionar o desenvolvimento humano para os objetivos das organizações em estreita ligação com os anseios da sociedade.

Nessa corrida à competitividade, o termo **mudança** virou moda a ponto de se falar em **mudança** nas organizações, nos esportes, nos noticiários e até mesmo no âmbito pessoal. E realmente, tudo precisa de uma nova ordem, de um novo lema: **Fazer Melhor**.

Antes das **mudanças**, as organizações estavam estruturadas verticalmente e orientadas para o poder, com conceitos rígidos, de planejamento, controle e processo de trabalho. Focalizavam o indivíduo que era visto como custo de produção ou de serviço. Com as **mudanças**, cada unidade, departamento ou setor passa a funcionar como um **centro de negócios** e são orientadas para a realização. As pessoas passaram a ser focalizadas no trabalho que produzem em equipe e são consideradas como **os mais valiosos recursos**.

Diante desse quadro surge a seguinte pergunta: O que a avaliação por resultados tem a ver com as **mudanças**?

Nada, pensarão alguns e tudo, pensarão outros! Os que pensaram “**nada**” acreditam que somente novas tecnologias responderão às necessidades das organizações. Àqueles que



pensaram em “**tudo**”, acreditam que não é suficiente somente a incorporação de novas tecnologias no trabalho, mas também, e fundamentalmente, a forma como as pessoas desempenham as suas atividades. O que adiantaria, por exemplo, um serviço de atendimento ao consumidor nas mãos de pessoas que não podem resolver os problemas dos clientes? E imaginem um programa audacioso de qualidade nas mãos de pessoas incapazes de inovar processos produtivos e diminuir desperdícios? Portanto, em tudo, o **ser humano é necessário e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar os rumos de uma organização.**

Avaliar o desempenho, pelas inúmeras controvérsias, seja por aplicações fracassadas ou por não atingirem os resultados desejados, fez com que as organizações riscassem esse método da lista de prioridades.

Agora, com as **mudanças** é preciso obter resultados e resultados significativos do trabalho das pessoas. E é justamente nesse ponto que entra a necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho e para saber se de fato elas estão ajudando a conseguir os resultados necessários.

Exemplificando, citamos uma carta que o presidente da TAM (AMARO, Rolim A., Carta do Presidente, outubro/1995, São Paulo) enviou a seus clientes e que define de forma objetiva, o que é esperado das pessoas nas empresas:

“Se a empresa for bem, é evidente que a responsabilidade é de todos que puderam fazer com esforço e dedicação, um sucesso do seu trabalho. Se for mal, claramente serei o responsável, pois terei falhado no ato de fazer as equipes entenderem claramente a definição de meu propósito”.

## **1 – Introdução**

“A Avaliação por Resultados como instrumento de desenvolvimento de Recursos Humanos”.

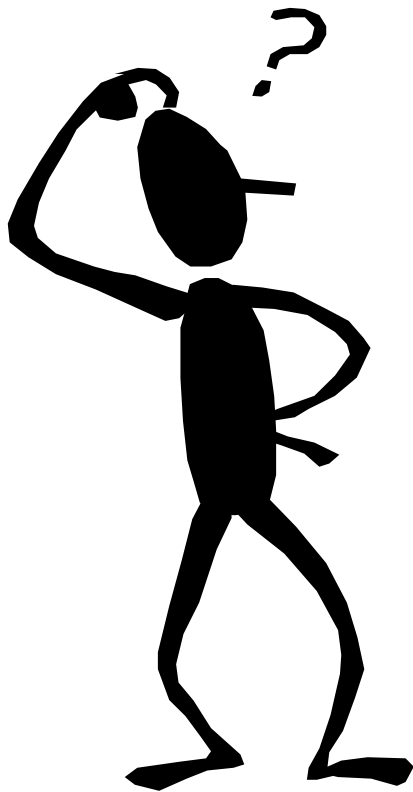
Gerenciar significa obter resultados através de pessoas. Ora, como não se pode ter resultados sem avaliar desempenho, é de vital importância que se tenha um método claro, objetivo e contínuo e que possa acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, e medir os resultados alcançados.

Assim, a Avaliação por Resultados, é um instrumento que possibilita retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo frente a uma situação de trabalho, e se resume na idéia de que quanto mais adaptado o indivíduo, mais se aperfeiçoam os canais de sua participação e seu comprometimento com os objetivos da organização.

## **2 - Conceito**

Avaliar desempenho é, sem dúvida alguma, a função primordial dos líderes das organizações. O papel dos gestores não é, justamente, o de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho? Pois, então, a metodologia de avaliação por resultados, tem por objetivo facilitar esse trabalho.

Assim, como a avaliação por resultados é um instrumento que visa obter informações sobre o comportamento funcional de cada indivíduo em sua unidade de trabalho, vamos tomar como base as seguintes definições:



### **O que é Desempenho?**

É o resultado obtido pelo empregado frente a uma situação de trabalho, através das responsabilidades, atividades desenvolvidas e das tarefas requeridas para o cargo que ocupa na organização.

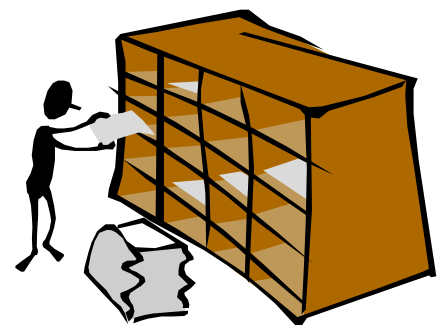
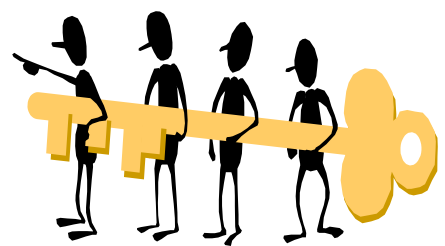
### **O que é Avaliação do Desempenho por Resultados?**

É um processo de observação e acompanhamento sistemático e periódico, realizado por um avaliador, sobre a atuação de cada um dos componentes de uma determinada equipe de trabalho.

## **3 - Objetivos**

O Programa de Avaliação por Resultados tem como principais objetivos:

- Tornar dinâmico o planejamento da organização;
- Melhorias na produtividade, qualidade e satisfação da sociedade;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas;
- Obter o comprometimento com os resultados desejados;
- Melhorar a comunicação interna, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;



- Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando sempre as melhorias;
- Tornar claro que os resultados são conseguidos através da atuação de todos, sem exceções;
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e de importantes decisões da Instituição.

#### **4 - Vantagens**

Para o Avaliador

- Ter um diagnóstico do desempenho de todos da equipe;
- Aprimorar o desempenho de sua unidade de trabalho, desenvolvendo e melhor utilizando os seus Recursos Humanos;
- Identificar aqueles que necessitem de aperfeiçoamento em determinadas atividades;
- Elaborar planos de ação e de acompanhamento para todos os componentes da equipe;
- Aperfeiçoar os canais de participação, envolvimento, comunicação e, principalmente, de comprometimento de todos com os objetivos da organização.

Para o Avaliado

- Conhecer os resultados esperados de suas atribuições;
- Conhecer os pontos fortes e fracos do seu desempenho;
- Efetuar uma auto-avaliação e auto-crítica;
- Programar junto com o avaliador os resultados esperados, através de plano de ação, visando melhorias no desempenho geral.

## **5 - Sugestões ao Avaliador**

### **Ser bom observador**

Procurar distinguir se as falhas no trabalho foram originadas por falta de capacidade, de treinamento adequado ou por problemas de motivação. É necessário observar e acompanhar o desempenho de cada um dos componentes da equipe.

### **Ter boa memória**

É importante não se impressionar pelos acontecimentos mais recentes, tanto positivos quanto negativos. Leve em conta todos os fatos que aconteceram ao longo de todo o período que está sendo considerado na avaliação. Registre os fatos mais importantes (positivos ou negativos), para que não sejam esquecidos.

### **Ser imparcial**

Avaliar não é um ajuste de contas. Sendo objetivo, o avaliador evita simpatias e antipatias, que só resultam em incoerências.

### **Conhecer o trabalho**

É fundamental que o Avaliador saiba **o que, como e por que** cada componente da equipe deve executar suas tarefas, pois desse modo, poderá com facilidade avaliar se estão sendo bem ou mal executadas.

### **Conhecer o padrão ideal de desempenho**

Fica muito mais fácil para Avaliador e Avaliado ter como ponto de referência, o padrão ideal de desempenho.

## **Avaliar de acordo com o desempenho real**

Seja justo. Faça uma avaliação de acordo com o desempenho real apresentado por cada um dos integrantes da equipe.

## **Lembretes para uma Boa Avaliação**



- Realize a entrevista em local tranquilo.
- Não faça promessas que não possam ser cumpridas.
- Não compare o desempenho de um avaliado com o de outro.
- Critique com base em fatos reais e não em opiniões pessoais.
- Reconheça um bom trabalho feito.
- Converse sobre pontos que mereçam aprimoramento.
- Estabeleça, em conjunto, objetivos para a melhoria do desempenho.
- Mantenha-se sempre atento e interessado no que o avaliado diz.

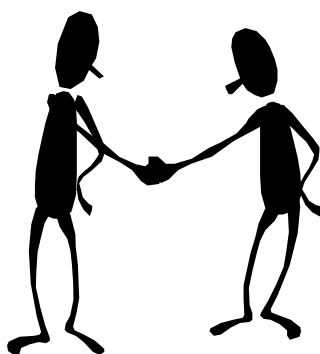
## **6 - Entrevista de Avaliação**

A entrevista é essencialmente um diálogo entre avaliador e avaliado em que ambos analisam o desempenho referente ao período e prevêm suas ações através de planos de melhoria, utilizando uma linguagem aberta e construtiva.

### **A entrevista é uma boa oportunidade para:**

- Expressar e demonstrar o desejo de ajudar o avaliado em atingir as metas estabelecidas;

- Ouvir abertamente as dificuldades que o avaliado vem enfrentando na execução de suas atividades;
- Elogiar os pontos fortes e positivos do avaliado, mantendo e estimulando sua auto-estima;
- Abordar os pontos fracos de maneira a obter consenso quanto aos fatos e as causas e, principalmente, as providências para melhorá-los;
- Focalizar problemas e soluções, ao invés de características pessoais do avaliado;
- Explicar as razões, a lógica e os motivos das regras e orientações da organização.



### **Fase preparatória da entrevista**

- Avise o avaliado com antecedência, informando o dia, hora, local e sugerindo que ele prepare sua auto-avaliação;
- Estabeleça critérios objetivos de avaliação, planos de ação e/ou metas negociadas para o período avaliado.
- Procure ter em mãos as atribuições, responsabilidades e autoridade do avaliado;
- Consulte as anotações de acompanhamento, as ocorrências positivas e/ou negativas que diretamente envolveram o avaliado;
- Prepare a lista de pontos fortes e fracos do avaliado, com as sugestões e providências para melhorar a execução de suas atividades, selecionando os pontos mais relevantes para uma “discussão” criteriosa;

- Prepare uma avaliação preliminar, para consenso durante sua entrevista.

### **Durante a entrevista de avaliação**

- Procure estabelecer um clima aberto, comunicativo e em hipótese alguma ameaçador para o avaliado. Assegure-se de que não haverá interrupções;
- Lembre-se que na entrevista, deve-se obter um compromisso entre as necessidades e interesses do avaliador, do avaliado e da Organização. Ela deve ser uma **“negociação”** onde todos ganham e nunca o mais forte fica com as vantagens.
- Tenha sempre em mente que o desempenho é resultante de uma relação de interação e dependência, diretamente ligada as atividades desempenhadas pelo avaliador e avaliado.
- Deixe o avaliador falar. Ouça e esteja atenta a oportunidade para inserir na conversa tópicos importantes previamente selecionados.
- As perguntas são as ferramentas básicas do avaliador. Perguntas simples podem ser respondidas com um “Sim” ou “Não”, e não induzem o avaliado a falar. As perguntas que se iniciam com “Por Que”, “De que Maneira”, “O Que Você Acha”, “Fale Sobre”..., incentivam o diálogo.
- Não se sinta obrigado a preencher cada pausa durante a conversa com uma intervenção sua. Mantendo-se em silêncio você permite ao avaliado continuar falando. Certifique-se de que o tempo é suficiente para o avaliado responder cada questão - “não atrole a entrevista”.

### **Fechando a entrevista de avaliação**

- A finalidade principal da Avaliação por Resultados é melhorar o desempenho das atividades executadas. Assim, a entrevista que se encerra com o avaliado desmotivado, não termina bem;



- O avaliador deve assumir uma postura otimista e construtiva quanto aos compromissos negociados para o próximo período de avaliação. Lembre-se, as pessoas, “não são”, elas “estão sendo” e podem mudar para melhor!
- Ao final da entrevista, avaliador e avaliado devem assinar o formulário de avaliação. Explique ao avaliado que está sendo dada a ele a chance de registrar suas opiniões e sugestões, sendo ou não diferentes das que foram feitas pelo avaliador.

## 7 - Sistema de Avaliação



O programa procura o comprometimento de todos com as metas globais da organização, através de processo participativo, motivador e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo, cujos resultados serão avaliados pela utilização de métodos combinados (escala gráfica/objetivos) de acordo com os respectivos grupos envolvidos.

### Grupos de Envolvimento (Quem é Quem!)

- Grupo A ⇒ Desembargadores e Juizes em exercício nos setores administrativos e judicantes – Conselho dos Dirigentes para aprovação do programa, suas regras e chave de avaliação;
- Grupo B ⇒ Gestores de Diretorias Gerais, Departamentos, Divisões e Serviços e Escrivães;
- Grupo C ⇒ Demais servidores com atuação nas áreas administrativas e judicantes.

## Níveis Hierárquicos

Todos participarão do processo. O avaliado, recebendo feedback, opinando e aprimorando o seu desempenho; o avaliador, participando da avaliação de sua equipe, orientando sobre o desempenho, dando e, eventualmente, recebendo feedback e definindo planos de ação; e o Conselho, aprovando as ações conforme os resultados alcançados.

## Estilos de Liderança Adequado

Na fase de negociação dos objetivos, deve ser escolhido o estilo adequado de liderança a ser adotado pelo avaliador em relação ao avaliado, para atingir cada uma das metas acordadas. São 04 (quatro) os estilos que se apresentam, e combinam orientação voltada às tarefas e às relações, e que devem nortear o comportamento do avaliador, a saber:

## Estilos de Liderança

<b>Estilo</b>	<b>Ação</b>	<b>Comportamento do Avaliador</b>
Estilo 1	Dirigir	Muita ênfase em tarefa e pouca em relações
Estilo 2	Treinar	Muita ênfase em tarefa e em relações
Estilo 3	Compartilhar	Pouca ênfase em tarefa e muita em relações
Estilo 4	Delegar	Pouca ênfase em tarefas e em relações

Cada um dos estilos está associado à capacidade do avaliado para a realização de suas atividades. Sendo menor a capacidade em relação à tarefa a realizar, será necessário do avaliador maior estruturação do trabalho (**ênfase em tarefa**). Na medida em que a sua capacidade aumenta, sempre em relação ao trabalho a ser realizado, exigirá do avaliador maior apoio sócio-emocional (**ênfase em relações**) e menor estruturação do trabalho, até que, a capacidade do avaliado alcance um nível tal que, é chegada a hora de delegar, pois ele não

necessita mais de nenhum tipo de apoio, tanto de estruturação de tarefas, quanto sócio-emocional por parte do avaliador.

A título de exemplo, suponhamos que um determinado funcionário tenha experiência em relação a um dos objetivos combinados. O estilo 4 (delegar) deve ser o escolhido, deixando-o agir livremente durante a execução dos trabalhos e o avaliador terá a responsabilidade de acompanhar os resultados. E se um funcionário não tiver a devida experiência em certo objetivo, deve ser acordado um estilo no qual o avaliador deva ensinar e acompanhar as fases do trabalho - estilo 1 (dirigir). Para experiências intermediárias, os estilos adequados devem ser o - estilo 2 (treinar) e o estilo 3 (compartilhar). Portanto, o estilo de liderança a ser adotado é variável em relação ao indivíduo e a cada objetivo a ser atingido.

## **Metodologia Aplicada**

### **1) Dos formulários:**

Serão utilizados modelos específicos de formulários auto-explicativos (modelos anexos), de acordo com cada grupo envolvido, a saber:

- Formulário para Avaliação por Resultados – Grupo B

Modelo que utiliza o método da avaliação por objetivos e escala gráfica, utilizado para medir os resultados alcançados com base nas metas negociadas e definidas para cada uma das unidades da organização e que também considera as características individuais que traduzem o desempenho do avaliado no exercício das funções. Será utilizado para as Diretorias Gerais, Departamentos, Divisões, Serviços e Escrivães .

- Formulário para Avaliação por Resultados – Grupo C

Modelo que utiliza o método da escala gráfica (fatores previamente estabelecidos com seus respectivos graus de desempenho) e que considera as características

individuais que, refletidas na execução das tarefas, traduzem o desempenho do avaliado perante as metas negociadas.

### **Dicas Importantes**

- 1) Não esquecer que os formulários exigem preenchimento no verso e, em particular o espaço reservado para que o avaliado e o avaliador registrem seus comentários sobre a avaliação, facilidades ou dificuldades encontradas e qualquer outros aspectos que os estejam preocupando e/ou satisfazendo;
- 2) Atenção no momento de avaliar, os formulários apresentam as exigências nos graus de importância, pois somente serão considerados aqueles que obtiverem no mínimo, grau 03.
- 3) No espaço destinado a realizações significativas, registre os resultados que contribuíram de maneira relevante, lucrativa ou inovadora;
- 4) Nas aspirações profissionais registre o plano de carreira construído ou aspirado pelo avaliado, e também, se possível, para quando e o porque das aspirações;
- 5) Nos pontos a desenvolver, devem ser registradas as habilidades que o avaliado precisa desenvolver para ocupar outros cargos, mas tendo os cuidados necessários para não gerar fortes expectativas;
- 6) **Não** será permitida a troca para um conceito superior devido a realizações significativas.

### **2) Dos procedimentos do avaliador:**

- Analisar as informações necessárias ao preenchimento do respectivo formulário e levantar dados registrados sobre o desempenho do avaliado;

- Marcar a data, horário e local da entrevista de avaliação, lembrando os objetivos e distribui cópias do formulário para que cada avaliado faça uma auto-avaliação e se prepare para entrevista;
- Acordar com o Superior imediato todas as suas avaliações;
- Encaminhar os formulários em envelope lacrado aos cuidados da Comissão de Negociação, nos prazos a serem estabelecidos para as providências de fechamento e aprovação do processo.



BOM TRABALHO - CONTAMOS COM VOCÊ

### Avaliação por Resultados – (Grupo C)

Departamento: _____	Data: _____ / _____ / _____
Nome/cargo do Avaliado: _____ / _____	
Nome/Cargo do Avaliador: _____ / _____	

Relacionamos, 12 (doze) Fatores de Avaliação. Favor assinalar os respectivos Graus conforme conceito abaixo.

Fatores de Avaliação	Graus	
	Importância	Avaliação
• <b>Assimilação:</b> Avalie a capacidade demonstrada em aprender novos métodos de trabalho, interesse em capacitar-se para realizar trabalhos mais complexos ou ainda de seguir instruções sem acompanhamento constante.		
• <b>Iniciativa:</b> Procure avaliar a capacidade de prevenir, identificar e solucionar problemas inerentes ao seu trabalho ou de outros e a habilidade em descobrir meios para simplificar ou melhorar métodos de trabalho.		
• <b>Qualidade do Trabalho:</b> Avalie a exatidão, clareza e a aparência do trabalho executado, a habilidade em produzir trabalhos acima dos padrões desejados, o cumprimento de prazos, a confiabilidade e a utilização adequada de materiais, energia, telefone, máquinas, etc...		
• <b>Espírito de Equipe:</b> Na avaliação deste fator, procure considerar o grau de cooperação com toda a equipe, sua integração e a disposição para colaborar na execução de serviços para um objetivo comum ou melhorar a produtividade.		
• <b>Senso de Economia:</b> Analise neste fator, a capacidade de reduzir gastos, envolvendo: materiais, equipamentos, produtos, uso de energia elétrica e telefone, mão-de-obra e métodos de trabalho, através de ação efetiva e devidamente comprovada.		
• <b>Experiência Profissional:</b> Analise o nível de experiência profissional do avaliado e como está sendo utilizado na prática do dia-a-dia do trabalho.		
• <b>Habilidade Pessoal:</b> Avalie a aptidão do avaliado, no desempenho de suas funções e se esta aprendizagem é demonstrada no seu dia-a-dia de trabalho.		
• <b>Adaptação / Flexibilidade:</b> Analise a capacidade de assimilação de novas tarefas, mudanças e alterações ocorridas no seu ambiente de trabalho ou no da organização.		
• <b>Disciplina:</b> Este fator analisa o respeito e o cumprimento das normas e padrões estabelecidos pela organização.		
• <b>Organização:</b> Analise a utilização de métodos racionais e práticos, de maneira que possa facilitar a execução do trabalho.		
• <b>Comunicação:</b> Este fator avalia a capacidade de saber ouvir e de expressar idéias, através de linguagem clara e objetiva. Avalie também a preocupação do avaliado em compreender o que lhe é dito, ouvindo com atenção e tirando todas as dúvidas		
• <b>Produtividade:</b> Avalie a capacidade de fixar e cumprir metas, avaliar condições futuras, determinar procedimentos para atingir os parâmetros desejados, o rendimento na execução das tarefas.		

#### CONCEITO

⇒ Nos **Graus de Importância**, utilize a seguinte escala: grau **01**, para **Nenhuma Importância**; grau **02** para **Pouca Importância**; grau **03** para **Razoável Importância**; grau **04** para **Muita Importância** e grau **05**, para indicar **Bastante Importância**.

⇒ Assinale os **Graus de Avaliação**, utilizando como base os seguintes indicadores: grau **01** para um desempenho considerado **Insatisfatório**; grau **02** quando o desempenho for **Satisfatório**; grau **03** se o desempenho for **Bom**; grau 04 quando for **Muito Bom** e grau **05** se o desempenho for considerado **Excelente**.

**ATENÇÃO:** Indique o Grau de Avaliação somente para os fatores que receberam, no mínimo, o grau **03** na Escala de Importância.

**Comentários:****Do Avaliador:**

--

**Do Avaliado:**

--

**Inventário de Interesses Profissionais:**

O Avaliado tem interesse em trabalhar em outra área e/ou cargo? ( ) Sim ( ) Não

**Indique abaixo a área e/ou o cargo de interesse**

1)	
2)	

**Assinale com um "X" o Motivo do Interesse**

<input type="checkbox"/>	Já conhece tudo na sua área de trabalho	<input type="checkbox"/>	Procura um cargo adequado à sua formação
<input type="checkbox"/>	Gostaria de ganhar outras experiências	<input type="checkbox"/>	Inadaptação à área
<input type="checkbox"/>	Muito tempo no mesmo cargo	<input type="checkbox"/>	Não houve chance de crescimento na área
<input type="checkbox"/>	Procura melhoria salarial	<input type="checkbox"/>	Outros - justificar

Justificativa:

--

**Acompanhamento do Processo / Sugestões**

Registre aqui ocorrências positivas ou negativas durante o período de avaliação ou sugestões e quaisquer outros comentários que julgar necessário.

1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	

**Aprovação:**

<b>Avaliado</b>	<b>Avaliador</b>	<b>Conselho</b>
-----------------	------------------	-----------------

## Avaliação por Resultados - (Grupo B)

Setor: _____	Data: ___/___/___
Nome/Cargo do Avaliado: _____ / _____	
Nome/Cargo do Avaliador: _____ / _____	
Período de Avaliação: _____ a _____ de _____	

Estabeleça as metas ou planos de ação, devidamente negociados e traçados para sua unidade de trabalho no período avaliado. Considere, no momento de avaliar os resultados: a capacitação de pessoal; a exatidão, pontualidade e qualidade dos trabalhos apresentados; relatórios de acompanhamento; consistência de dados; datas limites; redução de custos, etc...

A – Objetivos	Conceito	Nota
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		
<b>MÉDIA - ( A )</b>		

B - Fatores de Avaliação - Características Individuais (Habilidades)	Conceito	Nota
• <b>Criatividade:</b> Considere a capacidade de apresentar sugestões e a habilidade em descobrir meios para simplificar, melhorar ou modernizar métodos e processos de trabalho e que possam ser implementados.		
• <b>Planejamento e Organização:</b> Avalie a capacidade de fixar e/ou cumprir metas, avaliar condições futuras e determinar procedimentos para atingir os parâmetros desejados, previsão / correção de problemas.		
• <b>Tomada de Decisão:</b> Analise o bom senso, a efetividade das decisões do avaliado. Considere ainda, a flexibilidade em administrar situações com estilo.		
• <b>Responsabilidade / Comprometimento:</b> Considere a maneira como o avaliado se dedica ao trabalho e a sua preocupação com a Companhia.		
• <b>Comportamento sob Pressão:</b> Leve em consideração as reações do avaliado diante de situações e períodos difíceis, avaliando inclusive sua resistência à frustração.		
• <b>Gerenciamento:</b> Avalie a capacidade de selecionar, desenvolver e motivar subordinados. Considere ainda a capacidade de delegar.		
<b>MÉDIA - ( B )</b>		

⇒ Considere para Conceito: **Insuficiente** = I    **Regular** = R    **Bom** = B    **Ótimo** = O    **Excelente** = E  
 ⇒ E para Nota, utilize: **Insuficiente** = 0    **Regular** = 1    **Bom** = 2    **Ótimo** = 3    **Excelente** = 4

<b>MÉDIA GERAL = ( A + B ) / 2</b>		
------------------------------------	--	--

**Realizações Significativas:**




**Comentários:****Do Avaliador:**

--

**Do Avaliado:**

--

**Inventário de Interesses Profissionais:**

O Avaliado tem interesse em trabalhar em outra área e/ou cargo? ( ) Sim ( ) Não

**Indique abaixo a área e/ou o cargo de interesse**

1)	
2)	

**Assinale com um "X" o Motivo do Interesse**

<input type="checkbox"/>	Já conhece tudo na sua área de trabalho	<input type="checkbox"/>	Procura um cargo adequado à sua formação
<input type="checkbox"/>	Gostaria de ganhar outras experiências	<input type="checkbox"/>	Inadaptação à área
<input type="checkbox"/>	Muito tempo no mesmo cargo	<input type="checkbox"/>	Não houve chance de crescimento na área
<input type="checkbox"/>	Procura melhoria salarial	<input type="checkbox"/>	Outros - justificar

Justificativa:

--

**Acompanhamento do Processo / Sugestões**

Registre aqui ocorrências positivas ou negativas durante o período de avaliação ou sugestões e quaisquer outros comentários que julgar necessário.

1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	

**Aprovação:**

<b>Avaliado</b>	<b>Avaliador</b>	<b>Conselho</b>
-----------------	------------------	-----------------

