

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA E SEU
EMPREGO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO**

Por

Maria Luiza de Almeida Santos

**Monografia apresentada ao Curso de Pós-
Graduação em Administração Judiciária
da Fundação Getúlio Vargas.**

Rio de Janeiro, 2004.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
CAPÍTULO 1: O DESEMPENHO HUMANO: PANORAMA GERAL	7
CAPÍTULO 2: A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: BREVE HISTÓRICO	9
CAPÍTULO 3: A EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 1998	14
CAPÍTULO 4: OS PROPÓSITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	16
4.1. Os métodos de avaliação de desempenho.....	17
4.2. A avaliação de desempenho das organizações.....	18
CAPÍTULO 5: A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	21
5.1. Algumas experiências de gestões de desempenho.....	22
5.2. A avaliação de desempenho no Tribunal de Justiça	31
CAPÍTULO 6: ALGUMAS OPINIÕES DE GESTORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA	35
6.1. Considerações parciais.....	38
CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXO	45

INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, o trabalho não só faz parte do cotidiano do homem como também desempenha papel fundamental em seu desenvolvimento pessoal. De tal maneira diversificado e especializado, ele passou a integrar uma vasta e complexa rede de relações interdependentes para o desenvolvimento social e organizacional.

A prosperidade é uma aspiração natural das pessoas, dos grupos e das organizações. Neste último caso, de uma forma geral, as organizações, através das atividades humanas, procuram desenvolver vantagens competitivas para que possam alcançar os seus objetivos previamente definidos, de maneira eficiente e eficaz.

Logo, importante é o papel das pessoas no âmbito das organizações, desde a uma simples execução de tarefa para o cumprimento de um dever, até às atividades gerenciais propriamente ditas, que determinam e regulam negócios. Para qualquer organização, a realização de um bom negócio depende do desempenho e da capacidade gerencial das pessoas.

Uma boa gestão empresarial requer método, disciplina e ferramentas gerenciais, além de atributos emocionais resumidos na inteligência emocional dos gerentes. Para se obter competência não basta gerenciar utilizando, apenas, a inteligência emocional - o bom senso. Na melhor das hipóteses, o bom senso leva a heróicas tentativas dependentes do fator sorte, em que se administra mais por intuição, sem a utilização dos instrumentos necessários, defendidos por qualquer boa escola de administração.

Todas as organizações, de uma forma ou de outra, requerem instrumentos e métodos de gestão porque direcionadas a reunir e a integrar esforços para atingir metas e resultados. Ressalta-se, também, que, inseridas num mundo globalizado, relacionam-se com várias outras organizações, sofrendo pressões externas de diversos tipos que as afetam profundamente. Soma-se a isto, a existência natural das pressões internas como as aposentadorias, as substituições, a busca de poder, a competitividade, etc., fatores geradores de dificuldades de administração.

Num outro ângulo, as transformações econômicas por que passa o País têm favorecido estudos na área administrativa para a aplicação de novos modelos de medidas gerenciais em todos os setores, tanto no privado como no público, não só visando a sobrevivência organizacional, mas, também, a modernização da gestão.

Nos dias de hoje, um dos grandes desafios enfrentados pela administração pública resume-se na manutenção do bom funcionamento de seus órgãos e a utilização racional dos seus recursos, de forma a garantir um desempenho que atenda às necessidades da população.

Com o foco no bom atendimento à sociedade, surgiu o movimento de reforma administrativa do Estado, que teve por objetivo a implantação de um novo modelo voltado para uma administração gerencial, que se esforça em adotar políticas capazes de direcionar os serviços públicos para o alcance das metas e dos resultados.

Por conseguinte, as organizações públicas, procurando um modelo ideal de gestão condizente com a realidade, passaram a sentir necessidade de avaliar as suas atividades, bem como o

desempenho de seus profissionais, por causa das prementes demandas e atuais pressões, para a garantia de resultados e cumprimento de suas missões.

O presente trabalho tem por finalidade investigar a relevância da avaliação de desempenho na gestão pública, principalmente definindo o posicionamento de alguns gestores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – TJERJ, quanto à sua importância, o seu papel e à sua finalidade.

Questiona-se, portanto, qual seria a importância da avaliação de desempenho para a atual administração pública e qual o seu papel e finalidade no âmbito do TJERJ.

O método dialético será o adotado para a realização deste trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária, sobre avaliação de desempenho, por permitir o estudo do assunto de forma conjuntural e sistêmica, pois, existem interdependências com inúmeras variáveis internas e externas.

Procurar-se-á, desta forma, identificar os propósitos e os objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho adotados na administração do poder público brasileiro utilizando-se, para tanto, pesquisa bibliográfica convencional em dados primários e secundários.

Como o desempenho humano é um elemento estreitamente ligado ao tema em estudo e objeto desafiador para os estudiosos em administração de empresas, identificar-se-á, preliminarmente, os principais fatores que interferem no respectivo processo.

Para melhor compreensão do tema, será apresentado um breve histórico da administração pública no Brasil, em cujo resumo serão enfocados, apenas, os aspectos de maior relevância, para identificar e justificar o papel da avaliação de desempenho na atual gestão pública.

Serão, também, feitas algumas explanações sobre a Emenda Constitucional 19, de 1998, para identificá-la como instrumento de consolidação da avaliação de desempenho.

Em seguida, serão descritos os propósitos genéricos da avaliação de desempenho e identificados seus diferentes métodos de utilização, tanto no âmbito individual ou funcional como no organizacional.

Através de pesquisa bibliográfica, serão, ainda, apresentados os diferentes empregos da avaliação de desempenho por algumas instituições públicas federais, bem como procurar-se-á descrever ou explicar o mecanismo de avaliação utilizado no Tribunal de Justiça, para fins de comparação com as experiências já existentes.

Por fim, será analisada a abordagem realizada pelo Tribunal de Justiça deste Estado sobre a avaliação de desempenho, através de alguns atos de sua administração e, para identificar o posicionamento e as expectativas de alguns de seus atuais gerentes, será aplicado um questionário estruturado.

Este questionário procurará identificar, em sua primeira parte, como os gerentes e administradores do Tribunal de Justiça definem a área de atuação de um sistema de avaliação de

desempenho, a sua importância e algumas características. Na segunda parte, serão abordados alguns aspectos que podem ou não ser considerados importantes para a implantação do sistema de avaliação.

O questionário, que pretende registrar algumas opiniões sobre avaliação de desempenho, será aplicado de forma auto-administrada a, pelo menos, 30 gerentes, que ocupam cargo de direção no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Os dados obtidos através de questionário estruturado, serão tratados de forma qualitativa. Numa primeira fase, as respostas serão quantificadas, seguindo-se na apuração dos percentuais de cada resposta, para registro da opinião predominante. Em seguida, observar-se-ão os percentuais obtidos para as respostas favoráveis, desfavoráveis e neutras, os quais serão compilados para a conclusão da presente pesquisa sobre a importância, o papel e a finalidade da avaliação de desempenho no âmbito do TJERJ.

Preliminarmente, para melhor compreensão do tema, importante definir o que significam os termos “avaliação” e “desempenho”. De acordo com o Moderno Dicionário da Língua Portuguesa Michaelis, avaliação significa ato de avaliar, computar, calcular, reconhecer a grandeza; desempenho significa rendimento total que, juntamente com a facilidade de utilização, constitui um dos fatores determinantes da produtividade.

Diversos são os conceitos de avaliação, que admitem múltiplas definições. As diferenças, geralmente, estão associadas ao seu propósito. Ao enfatizar diferentes aspectos, as avaliações podem ser classificadas em vários tipos que, na prática, se combinam, em virtude de convergirem para uma única questão: os resultados.

Várias, também, são as definições de “avaliação de desempenho”. Pesquisa realizada por Catarina Cecília Odellius, professora da Universidade de Brasília (ENAP, 2000), apresenta a definição de desempenho como sendo “a ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado”. Estudo realizado pela Faculdade de Medicina de Botucatu, São Paulo, define avaliação de desempenho como sendo “um processo contínuo de análise da atuação do colaborador frente às tarefas, responsabilidades e comportamentos da função, contribuindo para a melhoria das pessoas, dos processos e da instituição.”

Para a compreensão do estudo dos sistemas de avaliação de desempenho, relevante, também, apresentar a definição de alguns termos técnicos como “leniência”, que é tendência do avaliador atribuir escores altos aos empregados avaliados e “efeito halo”, que é a “inabilidade do avaliador para fazer discriminações entre as diferentes dimensões de um posto de trabalho, de forma independente de impressões globais sobre o avaliado”.

Em suma, a avaliação de desempenho pode ser definida como um processo pelo qual são realizadas análises da atuação de uma pessoa frente às tarefas, responsabilidades e comportamentos. Constitui algo complexo, dependente de inúmeras variáveis e deve contribuir, de uma forma geral, para a melhoria de todo o processo.

Como já ressaltado, o tema será desenvolvido através de pesquisa bibliográfica em fontes primárias e secundárias, bem como por meio de questionário, no qual procurar-se-á verificar qual

a opinião de alguns gestores do Tribunal de Justiça sobre a avaliação de desempenho, bem como, definir se tal sistema é ou não considerado relevante no Tribunal de Justiça para a orientação de uma gestão moderna preocupada com resultados e com a satisfação do cliente.

Afinal, para todas as organizações, o cliente é o visitante mais importante; depende-se dele; é o propósito de todo o trabalho; faz parte do negócio. Não se faz um favor em servi-lo. O cliente é que dá a oportunidade de servi-lo.

CAPÍTULO 1 : O DESEMPENHO HUMANO: PANORAMA

GERAL

Desafio para os pesquisadores da administração desde os seus primeiros estudos, o ser humano no trabalho, desde Taylor e seus princípios da administração científica, é objeto do qual se tem buscado conhecer as variáveis atuantes. Desta forma, permanente a busca pelo desenvolvimento de mecanismos ou técnicas para a obtenção de melhores resultados neste aspecto das relações humanas.

O comportamento humano é algo multidimensional, cujos aspectos intrigantes e inexplicáveis desafiam a compreensão de cientistas e de leigos. Padrões, demandas, expectativas, critérios de avaliação, recompensas, ou seja, critérios subjetivos, figuram entre as suas variáveis. Portanto, as relações de causa e efeito não se aplicam ao comportamento, sendo falsa a afirmação de que um certo estímulo provoca uma resposta pré-determinada.

Diante da crescente complexidade que o trabalho e as relações interpessoais neste ambiente ganharam, as atividades, em sua grande maioria, deixaram de ser essencialmente manuais e passaram a exigir a utilização cada vez maior do intelecto. Isso significa que o maior diferencial entre os concorrentes deixou de ser a tecnologia para passar a ser o conhecimento. Assim, não basta ao homem apenas ser treinado. O desenvolvimento das pessoas se torna mister para a geração do conhecimento, recurso intangível e de essencial importância para o mundo gerencial.

Preliminarmente, importante diferenciar o conceito de desempenho do conceito de atributos pessoais. Os atributos são inerentes à personalidade da pessoa como curiosidade, iniciativa, responsabilidade, criatividade e etc. O desempenho pode ser definido como uma ação ou um conjunto de ações qualificadas que atendem a certas especificações de uma atividade correspondente a um resultado.

À guisa de ilustração, afirma-se que o desempenho no trabalho pode ser afetado por diferentes fatores: situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, legislação trabalhistas e similares, clima e culturas organizacionais, políticas e práticas de administração, sistemas de promoções funcionais e similares, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional, qualidade de comunicação com as chefias, suporte organizacional, personalidade do trabalhado, habilidades, atitudes, estilo cognitivo, motivações, etc. Desta forma, pode-se vislumbrar que o desempenho humano depende não só de variáveis externas, mas, também, dos atributos inerentes à personalidade de cada um.

Cada pessoa cumpre um papel, seja na vida social, seja na organização. A característica de sua personalidade – variável interna, se difunde às variáveis externas no desempenho de cada papel, determinando uma marca singular.

Lucena (1992) aponta as condições para o desempenho humano, sendo estas a qualificação profissional, a cultura organizacional, o estilo gerencial e o ambiente externo. Tais condições serão aquelas que atuarão diretamente no comportamento do ser humano no trabalho.

Bergamini e Beraldo (1988:12) consideram “que o desenvolvimento da estrutura comportamental do ser humano se dá pela interação entre elementos intrínsecos e extrínsecos à sua constituição, que gera ao longo do processo a imagem que o indivíduo tem de si e o afeto que sente por si mesmo, [sendo] natural que deseje e recuse ao mesmo tempo situações que confirmem, coloquem em xeque ou contrariem sua auto-imagem”.

Um outro aspecto de grande influência no desempenho humano no trabalho, os elementos intrínsecos, dos quais pode-se destacar a motivação para o trabalho, é apresentado através da supracitada afirmação de Bergamini e Beraldo (1998).

Assim, Lucena apresenta alguns fatores ou condições externas para o desempenho, os quais são responsáveis, entre outras coisas, pelo “paradigma emergente [que] pressupõe que o desempenho humano seja regulado pela relação gerente/colaborador e que vise ao comprometimento de todos com os objetivos da organização”.

Por outro lado, fatores internos para o desempenho, como a motivação e os atributos, podem contribuir ou não para a execução de uma tarefa no ambiente de trabalho, determinando a direção do comportamento humano no trabalho.

Certamente, o desempenho humano será o resultado da interação entre o colaborador e sua chefia, conjuntamente com suas características individuais e os fatores situacionais (Almeida, 1996).

CAPÍTULO 2 : A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA – BREVE HISTÓRICO

Para o estudo do tema, conveniente realizar uma abordagem sobre alguns fatos históricos - os mais relevante - relacionados à administração pública brasileira.

De acordo com Luiz Carlos Bresser Pereira (2001), em sua obra intitulada “Do Estado Patrimonial ao Gerencial”, o Estado Brasileiro passou por diversas configurações.

Na época do Império, o modelo da formação do Estado brasileiro era muito semelhante ao de Portugal. Os senhores de terra e os grandes comerciantes e traficantes de escravos se ocupavam da economia, enquanto que a aristocracia, formada por uma elite dirigente patrimonialista, que vivia das rendas do Estado, detinha, com razoável autonomia, o poder político. Esta elite dispunha dos bens do Estado como bens próprios. No império, este Estado patrimonialista, também, garantia empregos para a classe média pobre, ligada por laços de família ou de agregação aos proprietários rurais e absorvia, pelo emprego público, os representantes da ordem escravocrata.

Como a elite política patrimonialista não detinha poder para governar sozinha, uniu-se à burguesia mercantil de senhores de terra e grandes comerciantes e, no decorrer do séc. XIX, transmutou-se de uma oligarquia de senhores de engenho para uma oligarquia cafeeira paulista. Esta elite patrimonialista, letrada e conservadora, que mandava de forma autoritária, à medida em que dispunha do saber jurídico formal, o utilizava como ferramenta de trabalho e instrumento de poder, porém, não era fácil aos detentores das posições políticas compreenderem a diferença entre os domínios do público e privado e o Estado além de prover-lhe a renda, sustentava o complexo sistema de agregados e clientes.

Neste contexto, o Estado e a sociedade eram anteriores ao indivíduo. A falta de tradição democrática e de uma política centralizada, a ausência de eleições e a distância educacional e social entre a elite política e o restante da população foram causas para a manutenção do poder autoritário e conservador. A sociedade era moldada pelo Estado, sendo o indivíduo seu subproduto.

Com a propagação de idéias liberais, surge o ideal da República. A disseminação e incorporação das idéias positivistas na escola militar, que levou ao cientificismo militar, propiciaram a Proclamação da República. O movimento dos “Casacas” deflagrou a Proclamação da República, primeiro golpe militar da história brasileira.

A República começou num período de estabilidade, porém, o regime militar teve vida breve e, em 1894, com a eleição de Prudente de Moraes, a oligarquia cafeeira voltou ao poder, restabelecendo a aliança dos tempos do Império. A federação, instituída em 1891 e a decorrente

descentralização política aumentaram o poder dos governadores e das oligarquias locais, surgindo a política dos governadores. Neste período, a forma de governo mudou, porém, a forma de participação social foi mantida - uma hegemonia fechada com o mesmo tipo de dominação.

Até 1930, o Estado brasileiro era oligárquico e patrimonial, prevalecendo o interesse privado sobre o público; possuía uma economia agrícola mercantil e uma sociedade senhorial.

A partir de 1930, o Estado passou a ser, antes de tudo, autoritário e burocrático, marcado até 1945, por uma centralização política e administrativa. Na Era Vargas, prevaleceu o corporativismo com o fito de disciplinar os conflitos de interesse. Havia uma articulação vertical entre categorias profissionais e os ramos de produção, que eliminava as ideologias. O Estado, naquela época, solucionava conflitos: sociedade, grupos profissionais, mercado, etc, todos, deviam formar um conjunto harmônico. A sociedade estava dentro do Estado. Foi um período, no qual a consciência de direitos começou a ser formada: direitos especiais para certas categorias organizadas. Nessa época, houve uma expansão da ação do Estado no controle político, social, ideológico, na ingerência econômica e no crescimento industrial. Por fim, cabe ressaltar, também, o aspecto burocrático que o Estado assumiu com o governo de Getúlio Vargas, que implantou a Reforma Burocrática.

A burocracia passou a ter a função de coordenar grandes empresas produtoras de bens e serviços. Foi criado o Conselho Federal do Serviço Público que se transformou no Departamento de Administração do Serviço Público - DASP, órgão executor e formulador da nova maneira de pensar e organizar a administração pública. Este órgão assumiu as funções de incrementar as diretrizes, de supervisionar a administração pública e de formar os administradores públicos do primeiro escalão. Com o tempo, tomou ares de super-instituição, afirmando os princípios de centralização e hierarquia.

O funcionalismo patrimonial, nessa época, adquiriu traços burocráticos com a progressiva divisão das funções e com a racionalização, porém, devido à rigidez das normas, o Estado burocrático na sociedade capitalista industrial teve vida curta. Em 1945, Getúlio Vargas foi deposto e retornou em 1951.

De 1945 até 1964, este período foi caracterizado por uma democracia ampliada – fase de descentralização política e administrativa, caracterizada pela autonomia regional, pelo pacto federativo e pela consolidação da participação das classes médias. Essa democracia ampliada ocasionou alguns problemas tais como: o uso político dos sindicatos, o conflito entre getulismo, temor da mobilização do campo, crescimento da esquerda, pressão internacional, etc.

Cabe ressaltar que o governo que se instalou após a posse de Vargas foi caracterizado pela expansão do Estado e pela descentralização do poder público. No seu segundo governo, em 1952, no que tange à administração pública direta, importante a criação do Estatuto dos Servidores Públicos Civis, através da Lei 1711, que vigorou até 1990.

Em 1964, os militares tomam o poder, estendendo este período por quase vinte anos de Estado autoritário, modernizador, burocrático e capitalista. A burguesia brasileira deixa de ser mercantil e industrial para se transformar numa classe capitalista diversificada e complexa.

Opera-se a Reforma Administrativa e o retorno do poder às mãos do governo federal – da União. A economia do Estado era o principal agente de mercado consubstanciada na existência de um “capitalismo de classes”.

A reforma desenvolvimentalista de 1967 foi caracterizada pela desconcentração da administração indireta e a autonomia das empresas de economia mista, o que viabilizou o projeto de industrialização de grandes empresas como a Companhia Siderúrgica Nacional e a Petrobrás.

A primeira tentativa de reforma gerencial na administração pública ocorreu em 1967, com o Decreto-lei 200, que preconizava o fortalecimento da administração indireta por intermédio da descentralização e da autonomia das autarquias, fundações e empresas estatais, para agilizar a atuação do Estado. Este Decreto foi, ao longo dos anos, alterado por diversos dispositivos e apresentava os seguintes princípios norteadores: “1º- planejamento, descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle; 2º - expansão das empresas estatais, de órgãos independentes (fundações) e semi-independentes (autarquias); 3º- fortalecimento e expansão do sistema de mérito; 4º- diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos; e 5º- reagrupamento de departamentos, divisões e serviços em 16 ministérios.”(ENAP –1998).

Naquela época, ocorreram várias revisões nos órgãos da administração federal, mas, o sistema de mérito ficou restrito aos postos iniciais da carreira. A Constituição de 1967, em seu artigo 77, concedeu o instituto da estabilidade a todos os funcionários que contassem com pelo menos cinco anos de serviço público e no artigo 104, passou a permitir a contratação via CLT. O Decreto-lei 200 facultava o ingresso, sem concurso, de “especialistas para instituições de pesquisa em órgãos especializados.”

A partir de 1979, o Ministro Hélio Beltrão criou o Programa Nacional de Desburocratização propondo uma administração pública voltada para o cidadão. O Estado passou a intervir na economia, havendo uma intensa repressão política, bem como uma forte atuação da censura e do controle sindical. Se por um lado foi um momento de retração política, por outro, a ampliação administrativa gerou um crescimento vertente e a concentração de renda. No entanto, o caráter autoritário e capitalista do governo militar fez surgir demandas por democracia e por uma nova sociedade.

De 1979 a 1982, a administração pública federal abriu, desta forma, duas frentes de atuação direcionadas à desburocratização, com forte orientação para o usuário do serviço público e à desestatização.

Em 1985, o Estado retomou ao regime democrático. Este período foi marcado pela descentralização política. Em 1986, executou-se o Plano Cruzado, com características populistas e, após seu insucesso, houve uma tentativa de ajuste fiscal.

A Nova República, com o governo Sarney, recria o Ministério Extraordinário para Assuntos Administrativos e com ele a Comissão Geral do Plano de Reforma Administrativa e, com o objetivo de oferecer suporte ao programa de reformas, em 1986, foi criada a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República com o fito de criar mais flexibilidade e recursos instrumentais para o seguimento das reformas, que se transformou num processo contínuo.

De 1988 a 1989, devido à crescente crise fiscal, o Estado mergulhou num descontrole político-econômico, o que gerou a hiperinflação de 1990 e a crise do modelo desenvolvimentalista. No plano administrativo, houve a retomada do modelo centralizador.

Com a Constituição de 1988, os ideais da reforma burocrática foram revividos – uma notada reação ao clientelismo. A administração voltou a ser hierarquizada e rígida e desapareceu a distinção entre administração direta e indireta. No entanto, no artigo 24, do Ato das Disposições Transitórias da Constituição de 1988, reconhece-se a necessidade de uma reforma administrativa, fixando-se o prazo de 18 meses para a sua realização.

A reforma pretendida no governo Collor objetivava a modernização do Estado para a realização de um ajuste econômico, para a desregulamentação, a desestatização e a abertura da economia. Do ponto de vista da ação administrativa, a reforma redundou na demissão ou dispensa de diversos servidores, na criação de dois Ministérios o da Economia, Fazenda e Planejamento e o da Infra-Estrutura, na instituição do Regime Jurídico Único que permitiu a todos os celetistas optarem pelo regime de servidor estatutário, fator de engessamento na administração pública e na proposta de Emenda Constitucional 59 - PEC 59, que propunha a alteração do regime de estabilidade do servidor público, a qual foi retirada da apreciação congressual pelo próprio Presidente um ano depois. A reforma proposta pelo governo Collor foi considerada por muitos especialistas como um fator de “desmobilização de ativos”, causando uma enorme desestruturação em vários setores da Administração Federal.

Com o *impeachment* do Collor, Itamar Franco assumiu o governo, período não assinalado por maiores debates em torno da reforma administrativa.

A partir de 1995, Fernando Henrique Cardoso assumiu a presidência da República com uma campanha de reconstrução, propondo uma nova estratégia para a reforma da administração pública. No dia de sua posse criou o Ministério da Administração e da Reforma do Estado – MARE e o Plano Diretor da Reforma do Estado.

O primeiro semestre de seu governo, então, foi dedicado ao desenho da estratégia da reforma. Em síntese, pretendeu-se implantar um modelo de administração pública gerencial com foco no cidadão, na reorientação dos mecanismos de controle para resultados, na flexibilização administrativa, no controle social com as realizações de avaliações de desempenho e na valorização do servidor, âncora do processo de construção do novo paradigma.

A reforma gerencial foi implantada a partir do modelo de que “os Estado Modernos contam com três setores: o setor das atividades exclusivas do Estado, os serviços sociais e científicos e o setor de produção de bens e serviços para o mercado.”

Para gerenciar estes setores, através dos contratos de gestão, foram criadas as agências reguladoras (entidades com autonomia para regulamentar setores empresariais), as agências executivas (entidades que executam as leis) e as organizações sociais (antigas Fundações), que se propuseram a estabelecer os recursos, as metas e os resultados a serem alcançados, através de uma administração pública gerencial, que, de um modo geral, substituiu a burocracia.

A implementação deste modelo de administração pública gerencial conduziu a duas reorientações: a primeira refere-se à necessidade de se fazer evoluir o controle voltado ao cumprimento do rito burocrático para a direção do controle por resultados. A segunda reorientação direciona-se para os meios da execução desse controle, que deve ser realizado com eficiência e eficácia.

Em termos de gestão de desempenho da máquina pública, constata-se que o mecanismo de avaliação nos anos 60 a 70 visava a solução de problemas sociais e era utilizado como *feedback*. Nos anos 80, era menos evidente por ser liderado por governos predominantemente conservadores. A avaliação era utilizada para reconsiderar e justificar políticas e racionalizar e alocar recursos orçamentários. A partir de então, o mecanismo de avaliação, tornou-se objeto de preocupação. A necessidade de fortalecer a responsabilidade do governo e problemas de legitimidade do poder público implicaram no surgimento de novos e sofisticados modelos de gestão de desempenho.

Com esse foco, a nova administração pública se apresentou preocupada com a correta alocação de insumos para a obtenção de melhores produtos, investigando o seu impacto junto aos usuários, bem como, com a qualidade e eficiência dos serviços prestados pela organização.

Desta forma, podemos afirmar que as anteriores e a atual administração pública gerencial têm por objeto o estudo constante de estabelecimentos de padrões de prestação de serviços, através do emprego de diversos mecanismos de avaliação. Estes mecanismos foram sendo gradativamente desenvolvidos e, atualmente, estão voltados para a qualidade de serviços e aferição de resultados.

Repensar e avaliar a organização, passou a ser uma imprescindível tarefa do administrador público por envolver não só a sociedade, mas também conceitos como o de cidadania, melhor alocação e distribuição de recursos e de renda, ética e etc.

CAPÍTULO 3: A EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 1998

Um dos grandes desafios para a administração pública atual consubstancia-se em aumentar a eficiência e a qualidade seus serviços por meio da implantação de uma administração gerencial. Em decorrência da demanda por melhoria dos resultados, as organizações públicas sentiram a necessidade de avaliar o desempenho de seus servidores, bem como de criar incentivos e punições como forma de flexibilizar a gestão pública.

No âmbito da administração pública federal foi constante a idéia de vincular determinados incentivos ou punições ao desempenho do servidor. À guisa de ilustração, em relação a desempenho, vários foram os dispositivos legais criados: Lei 284, de 28 de outubro de 1936, denominada “lei do reajustamento”, Lei 37380, de 12 de julho de 1960, que estabelecia critérios para a promoção por merecimento e por antigüidade, Decreto 80.602, de 24 de outubro de 1977, que instituiu a avaliação de desempenho no serviço público federal, Decreto 81.333, de 13 de fevereiro de 1978, que dispõe sobre a avaliação de desempenho nos servidores em exercício nos órgãos que especifica e o Decreto 84.669, de 29 de abril de 1980, que regulamenta o instituto da progressão funcional.

Como visto, a avaliação de desempenho na administração pública federal vem sendo utilizada já há algum tempo. O novo elemento constante da Emenda Constitucional 19, de 1998, no entanto, atribuiu ao processo de avaliação mais amplitude ao mesmo tempo que lhe conferiu mais importância.

Esta Emenda Constitucional, introduziu um critério para a demissão do servidor público: o desempenho. Assim, o servidor público estável poderá perder o cargo em decorrência dos resultados de seu trabalho, no caso, pela falta de resultados, critério condizente com os novos princípios da administração gerencial.

De acordo com o inciso III, do parágrafo primeiro, do artigo 41, da emenda, “o servidor público estável poderá perder o cargo mediante procedimento de avaliação periódica, por insuficiência de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa”. Manteve-se, porém, salvas em seu artigo 32, que protegem os servidores públicos de ações arbitrárias e injustas.

Possui, ainda, como requisito essencial, a existência de um procedimento de avaliação periódica dependente de definição, estando, atualmente, a sua proposição sendo objeto de estudos na Comissão de Trabalho de Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados.

Para Marianne Nassumo (1998), a Emenda Constitucional nº 19 pode ser considerada um importante instrumento para a administração de pessoal, incluindo-se entre os fatores de flexibilização da gestão pública, porém, não despreza o fato da “cultura brasileira”, contribuir

para o entrave da perfeita avaliação do servidor com base no resultado de seu trabalho. Assinala que a discricionariedade gerencial, a falta de preparo do avaliador, a não exatidão e a falta de critérios que demarcam diferenças individuais contribuem para a realização de uma avaliação não condizente com a realidade, faltando-lhe legitimidade.

Também, a atribuição de escores altos numa avaliação, chamada de leniência, bem como, a falta de habilidade do avaliador para diferenciar dimensões de um serviço de forma independente das impressões globais já existentes do avaliado, denominado efeito halo, são decorrentes de práticas avaliatórias inconseqüentes decorrentes da administração não gerencial.

Por fim, cabe ressaltar que a baixa produtividade e a inexistência de mecanismos de avaliação sistêmica das instituições públicas associadas às regras de proteção do servidor que garantem a sua estabilidade, são algumas causas que podem gerar o descompromisso funcional somados à má prestação dos serviços públicos.

Por tudo isso, a Emenda Constitucional 19 constitui um instrumento que contribuiu para a consolidação da avaliação de desempenho na nova maneira de gerir a coisa pública, apesar da existência de todos os entraves acima citados.

As pressões por melhoria dos resultados institucionais das organizações públicas implantaram, paulatinamente, o conceito de avaliação de desempenho como um processo de mudança de gerenciar o setor público.

Necessários, portanto, a estruturação de um sistema de avaliação de desempenho e a criação de mecanismos que possibilitem a gerência dos recursos públicos, justificando a importante mudança constitucional realizada.

CAPÍTULO 4: OS PROPÓSITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme estudo realizado pela Faculdade de Medicina de Botucatu (2003), a avaliação de desempenho é definida como sendo “um processo contínuo de análise da atuação do colaborador frente às tarefas, responsabilidades e comportamentos da função, contribuindo para a melhoria das pessoas, dos processos e da instituição.” Portanto, constitui um processo complexo, dependente de inúmeras variáveis e deve contribuir, de uma forma geral, para a melhoria de todos os envolvidos.

Conhecer os objetivos da Avaliação de Desempenho, de modo a possuir subsídios para discussões e tomadas de decisões que possibilitem a execução de qualquer trabalho, deve ser o primeiro passo dado por aqueles indivíduos que se propõem a bem administrar. Logo de início, isso deve ser feito através de elaboração ou análise de sua sistemática.

Bergamini e Beraldo (1998:13) ressaltam a importância deste procedimento ao afirmarem que “o processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante”.

Pode-se afirmar, portanto, que, quanto ao ser humano, a Avaliação de Desempenho tem uma grande correlação com a questão da motivação no trabalho. Wagner e Hollenbeck (1999) reforçam esta afirmação ao colocarem que “as pessoas serão motivadas ao desempenho de alto nível desde que percebam que a recepção de resultados de valência alta depende de sólido desempenho pessoal”, sendo esta valência a “satisfação que ele [o indivíduo] prevê receber de um determinado resultado” (p. 49). Ou seja, a percepção desta valência estaria expressa justamente no resultado da Avaliação de Desempenho, que se torna, então, um importante instrumento para que os indivíduos se motivem na organização.

Quando Böhmerwald (2000) afirma ser o objetivo final da avaliação de desempenho a contribuição para o aumento da motivação das pessoas na empresa, isto, a uma primeira vista, pode dar a falsa impressão de que as organizações conseguem motivar os seus integrantes. Todavia, a organização influencia na motivação das pessoas mediante os fatores de satisfação e contra-satisfação existentes na mesma. Portanto, prioritariamente, verifica-se que a motivação é um fator interno a cada indivíduo, sendo importante este conceito ao se tratar dos propósitos e objetivos da Avaliação de Desempenho.

Vários autores, tais como Pontes (1999), apresentam uma gama de objetivos para os sistemas de Avaliação de Desempenho, associando-os ao planejamento estratégico da organização.

À guisa de ilustração, dentre os objetivos propostos por ele, destacam-se: dinamizar o planejamento da empresa; conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e

satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros; estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho e servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Phillips (1996), a respeito da contribuição do Departamento de Recursos Humanos para o resultado final das organizações, afirma que o grande objetivo do sistema de Avaliação do Desempenho seria o de medir a parcela de contribuição de cada integrante para tais resultados, alimentando, desta forma, os demais sistemas da organização com informações que os possibilitem transformar esta contribuição no maior proveito possível.

No Brasil, desde o Decreto Lei 200, de 1967, a avaliação do desempenho tornou-se elemento formal de nossas práticas administrativas no serviço público. Como se encontra esta prática atualmente, constitui um aspecto relevante do presente trabalho.

4.1. Os métodos de avaliação de desempenho

Tomando-se por base os objetivos e princípios da Avaliação de Desempenho, tem-se uma situação na qual é necessário que as informações obtidas sobre os integrantes da organização sejam as mais completas e precisas possíveis.

Assim, a avaliação efetuada deverá ser capaz de apresentar um perfil completo e acurado do desempenho individual na organização. Para tanto, esta pode ser efetuada de distintas formas. Caberá, então, à organização selecionar aquela que ela julgue ser a melhor para que os objetivos de seu sistema sejam atingidos, bem como, se valer de mais de uma maneira para se efetuar esta avaliação.

Bergamini e Beraldo (1998) apresentam três métodos mediante os quais a Avaliação de Desempenho pode ser levada a cabo. São elas a Avaliação Direta, Avaliação Conjunta e Auto-avaliação. A estas, Chiavenato (1999) acrescenta a Avaliação pela equipe, “Avaliação 360°” e “Avaliação para Cima”.

A Avaliação Direta é aquela mais tradicionalmente conhecida. Nela, cabe ao superior efetuar a avaliação de seus subordinados. É interessante observar que este método está tão intrínseco na cultura administrativa, que alguns autores simplesmente o consideram como o único método que deve ser utilizado, não chegando sequer a fazer referência sobre os demais. Este é o caso, por exemplo, de Stoffel (2000), Pontes (1999), Almeida (1996) e Lucena (1992). Ou ainda, quando se chega a citar outro método, como é o caso de Böhmerwald (2000) ao falar da avaliação do superior pelo subordinado, só o faz para criticá-la e censurá-la.

A Avaliação Conjunta pertence ao segundo método apresentado. Nela, não cabe só ao superior efetuar a Avaliação. Este e seu avaliado devem preencher a ficha de avaliação em conjunto, ou qualquer outro instrumento utilizado para documentar a avaliação.

No outro exemplo desta linha, encontra-se a Auto-avaliação. Nela, cabe ao próprio avaliado o julgamento de seu desempenho, bem como o preenchimento da ficha de avaliação, ou documento

correspondente. Cabe acrescentar que, normalmente, este método não é utilizado como único meio de avaliação, sendo normalmente empregado em conjunto com algum dos outros apresentados.

A Avaliação pela equipe ocorre quando são os próprios membros da equipe de trabalho os responsáveis pela elaboração da avaliação de cada um de seus membros. Esta também é conhecida como Avaliação Lateral ou Avaliação 180°.

Um dos métodos considerados mais completos é a Avaliação 360°. Em resumo, ela consiste na avaliação feita por todos aqueles que circunscrevem a vida organizacional do avaliado: seu chefe, seus pares e seus subordinados. Alguns modelos ainda incluem os chamados clientes internos e externos e os fornecedores do avaliado.

É um dos métodos mais criticados, especialmente por aqueles que vêem a Avaliação Direta como o único método aceitável. A guisa de exemplo, cabe apresentar a crítica feita por Böhmerwald (2000, p.31): “A avaliação no sentido inverso [do superior pelo subordinado] poderia desencadear efeitos indesejáveis, tais como enfraquecimento ou mesmo perda da autoridade, além de oferecer oportunidades para manifestações de revanchismo”.

Em resposta a este tipo de crítica, cabe lembrar que, por trás desse discurso encontra-se, na verdade, o medo que alguns superiores têm de ser criticados, ou mesmo, o medo que os subordinados têm de criticar.

4.2. A avaliação de desempenho das organizações

Todo o processo de avaliação é complexo e, de igual forma, quando se trata de avaliação de empresas, se apresenta na mesma proporção de desafio. Avaliar é uma tarefa repleta de idiosincrasias e hermenêuticas.

De um modo geral, na avaliação de desempenho organizacional, advoga-se um processo administrativo composto de algumas atividades de planejamento, execução, controle e ajustes ou *feedback*, estabelecendo-se planos de longo, médio e curto prazo, onde objetivos e metas devem refletir a visão e as exigências dos acionistas. Numa perspectiva de vanguarda leva-se em consideração, também, a motivação dos funcionários, a satisfação dos clientes, o relacionamento com os fornecedores e com todos os demais elementos envolvidos com a empresa. Ainda em função das atividades da administração, colocam-se os planos em prática visando a busca e a efetivação das ambições e desejos estabelecidos no processo de planejamento.

De acordo com o estudo realizado por Francisco Cristino França Júnior (2002) intitulado “Uma abordagem multidisciplinar na avaliação de desempenho empresarial”, há duas maneiras de se realizar uma avaliação empresarial: através da Administração Financeira e a da *Balanced Scorecard*.

A administração financeira, mais clássica, emprega instrumentais amplamente utilizados, tais como a contabilidade gerencial, os mecanismos de gestão de capital, os métodos de avaliação de dinheiro no tempo, as avaliações de projetos de investimentos e outros recursos de prognóstico. Como instrumento quantitativo é insubstituível.

No entanto, quando se considera a dimensão de uma realidade empresarial, notória a necessidade de uma avaliação mais ampla. O método de avaliação denominado *Balanced Scorecard*, criado pelos professores Kaplan e Norton, permite a demonstração do desempenho operacional de uma organização de forma sistêmica, levando-se em conta a evolução da estratégia empresarial. É um importante recurso na avaliação do desempenho global e estratégico das organizações.

Este método tem por objetivo orientar as ações no campo da estratégia empresarial, sugerindo a utilização de mapas estratégicos, que são montados com base em pontos de vista relacionados às principais entidades que compõem o sistema empresarial, levando em conta os conceitos da Teoria dos Sistemas.

Assim, há necessidade de monitoramento e de implementação das operações da empresa, no sentido de verificar a conformidade e consistência dos resultados e, eventualmente, identificar problemas e falhas, para impulsionar ações de ajuste e adequação de todo o processo, desde a compra da matéria-prima e operacionalização da produção até serviços de pós-venda.

Para esta atividade de controle, monitoramento e conseqüente avaliação de desempenho, são necessários a coleta de informações e o cálculo de medidores que permitam a comparação entre os valores efetivos e valores planejados, bem como a avaliação dos desvios e o diagnóstico de pontos de melhoria.

São estabelecidos, desta maneira, os tão questionados índices de desempenho. Apesar de criticados por alguns executivos, “constituem poderosos instrumentos de gestão por oferecerem importantes subsídios para o processo de tomada de decisões” (Kimura, 1999).

Idealmente, um indicador de desempenho deve possuir algumas características que auxiliem a avaliação de resultados. Deve possuir prospectividade, indicando tendências futuras, objetividade, confiabilidade estatística, eficiência para permitir conclusões e inter-relações construtivas com outros indicadores, abrangência que incorpore significantes características, bem como deve ser quantificável, apropriado, balanceado e viável.

Para os professores Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração estratégica e de um sistema de gestão eficiente.

O *Balanced Scorecard* fundamenta-se em quatro perspectivas para a mensuração do desempenho empresarial: “clientes, finanças, processos internos e aprendizado/crescimento,” (Kimura, 1999) sendo-lhes associadas quatro questões: “Como os clientes nos vêem?, Como nós somos aos nossos acionistas?, Em que nós devemos nos distinguir?, Podemos continuar a aprimorar e criar valor?” (Kimura, 1999).

Portanto, a implementação do *Balanced Scorecard* possibilita que os vários elementos que impactam o desempenho sejam agregados e que todos os indicadores sejam considerados de modo conjunto.

Assim, são definidos objetivos de acordo com a estratégia estabelecida e para cada um, são estabelecidos um ou mais indicadores de desempenho que permitem avaliar o resultado de acordo com as metas traçadas. Este método permite que a gestão fique conectada à estratégia traçada pela organização.

Enquanto que a administração financeira fornece o recomendado método de planejamento orçamentário de caixa, o *Balanced Scorecard* oferece a mais completa técnica disponível na atualidade para o acompanhamento do controle organizacional.

Atenta-se, portanto, sobre a necessidade de que para avaliar uma empresa é necessário o emprego de métodos que contemplem toda a estrutura organizacional e seu processo evolutivo, sendo relevante, nesse caso, a abordagem multidisciplinar.

CAPÍTULO 5: A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

De acordo com os estudos realizados pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (200), muitas instituições federais desenvolveram sistemas próprios de avaliação de desempenho, com o objetivo de fornecer informações de apoio e conhecimentos aos seus gerentes públicos.

Este capítulo abordará as experiências da Delegacia da Receita Federal de Belém –DRF/Belém, da Fundação Joaquim Nabuco – FJN, do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, da Secretaria Federal de Controle – SFC, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA e da Universidade Federal de Uberlândia – UFU.

Nas organizações supra mencionadas, o Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD foi desenvolvido para subsidiar as decisões administrativas concernentes à administração de pessoas e ao desenvolvimento de pessoal, bem como, para algumas, fornecer informações para a organização e a melhoria do trabalho, visando assegurar o alcance de resultados.

A seguir serão descritos os estudos realizados pela equipe da Pesquisa ENAP, composta por Marianne Nassumo, Chélen Fischer de Lemos e Karenina Vieira Andrade, constantes no Caderno ENAP 19, que apontam, por instituições, as características dos sistemas de avaliação desenvolvidos.

5.1. Algumas experiências de gestões de desempenho

A EMBRAPA enfatiza os resultados do trabalho individual; a preocupação com a melhoria de resultados; a relação entre resultados individuais, setoriais e organizacionais e o caráter de complementação de informações gerenciais para aferição de resultados de sistemas de avaliação setorial e organizacional; o auxílio na definição de políticas e ações de desenvolvimento humano para a empresa; a classificação de resultados alcançados em comparação com os demais empregados de sua categoria funcional; o estímulo e reconhecimento dos esforços realizados pelo empregado para a obtenção dos resultados esperados; a identificação de ações para melhorar o nível de realização das atividades e de obtenção dos meios necessários à execução dos trabalhos (recursos humanos, materiais, financeiros, conhecimentos e informações) e o caráter facilitador para a comunicação entre empregados e supervisores sobre a execução do trabalho planejado.

Com este foco, a Avaliação Complementar do Comitê (ACC) tem o objetivo específico de identificar a postura do empregado na realização do trabalho por meio da observação de alguns comportamentos. O resultado da ACC, com peso de 40%, associado ao resultado do SAD, com peso de 60%, estabelece o *ranking* dos empregados para a definição das promoções.”

Nesse contexto, a EMBRAPA utiliza a avaliação de desempenho para fins de desenvolvimento e capacitação de pessoal, para a promoção, para a progressão salarial por mérito, para a identificação de recursos, circunstâncias ou fatores que afetam os resultados do trabalho, para tomar decisões administrativas, para o planejamento dos trabalhos futuros e de suas metas, para assegurar a eficiência e a produtividade dos empregados e da organização, para a adoção de ações corretivas sobre os desvios verificados no processo e para a punição nos casos em que houver constatação, por períodos continuados, de problemas de desempenho derivados de negligência ou atos semelhantes.

Os responsáveis pela aplicação e uso da avaliação na EMBRAPA são os supervisores e gerentes das diversas áreas. Uma equipe técnica do Departamento de Organização e Desenvolvimento é responsável pela continuidade, manutenção e acompanhamento técnico do sistema de avaliação de pessoal, bem como, pela apresentação de sugestões dos critérios da ACC.

Para a implantação do respectivo sistema, a EMBRAPA procurou desenvolver *workshops* para levantar as necessidades e requisitos do sistema, definir a missão, os objetivos, as principais saídas e os fatores críticos de sucesso, bem como, analisar os instrumentos e procedimentos para a sua operacionalização.

Também, com esse objetivo, a EMBRAPA procurou definir as diretrizes conceituais, metodológicas e estruturais do sistema de avaliação em consonância com as características organizacionais, as dificuldades diagnosticadas e as expectativas de empresa, para estabelecer seu plano de atividades em conexão com o planejamento das unidades organizacionais.

Procurou, ainda, definir os comitês geral e setoriais da ACC, seus avaliadores, os agrupamentos funcionais, bem como os critérios de avaliação e seus respectivos pesos.

Na EMBRAPA, o processo de avaliação envolve a negociação supervisor/empregado e pode envolver também os pares mais próximos que dividirão com o avaliado metas, atividades e responsabilidades da equipe de projeto, do setor ou da área de trabalho.

Quanto à ACC, cada setor poderá estabelecer quem fará a avaliação. Em todos os casos, a compilação e a síntese das avaliações são de responsabilidade do comitê geral e/ou setorial, que são constituídos por representantes dos empregados e pelas chefias das unidades.

A avaliação de desempenho de pessoal da EMBRAPA utiliza a metodologia de avaliação por objetivos, que tem por premissa básica a efetividade do trabalho desenvolvido pela empresa, que depende da eficiência e da produtividade dos seus empregados.

O funcionamento deste método depende da participação ativa do supervisor e do empregado ao longo de todo o processo de planejamento e execução das atividades e avaliação dos resultados do trabalho; da retroalimentação construtiva e do diálogo constante entre o supervisor e empregado e da avaliação imparcial e específica dos resultados das atividades planejadas.

O processo de avaliação é realizado anualmente e consubstancia-se no planejamento, no acompanhamento e na avaliação do trabalho individual. Do resultado, obtém-se, para cada empregado, índices de: resultados alcançados, resultados alcançados relativos, impacto da atividade, impacto da atividade relativo e escore de avaliação anual, que são utilizados para embasar outros processos de gestão de recursos humanos.

A avaliação do comitê é baseada em aspectos comportamentais associados ao desempenho no trabalho para fins de promoção e progressão salarial, por mérito. Efetuadas as avaliações, o comitê setorial formula as propostas e as encaminha para o comitê geral, onde são consolidadas e encaminhadas para a concessão de referências salariais e para a definição dos *ranking*.

A DRF/Belém considera a avaliação como base para construção de um modelo de gestão participativo e enfatiza o caráter de negociação associado aos resultados a alcançar. Destaca-se, também, o foco da avaliação em resultados produtivos individuais e em competências comportamentais.

A DRF/Belém utiliza o sistema de avaliação de desempenho para o desenvolvimento e capacitação de pessoal, para a promoção, para a progressão salarial por mérito, para o planejamento dos trabalhos a serem realizados e metas a alcançar e para a adoção de ações corretivas.

Os responsáveis pela definição e implementação dos procedimentos de avaliação do DRF/Belém são os seus próprios funcionários, os das Delegacias de Recife e Curitiba, os Superintendentes das 2^a, 4^a e 9^a Regiões Fiscais e os Coordenadores e Assistentes da Coordenação de Programação e Logística da Secretaria da Receita Federal, auxiliados por uma consultoria especializada.

O sistema foi realizado através do desenvolvimento das condições facilitadoras tais como: uso de novas metodologias, nova organização e distribuição de trabalho, cobranças por resultados e por uma nova postura diante das mudanças, aprimoramento técnico e elevação do nível de satisfação dos funcionários.

Este sistema, estrategicamente, foca sua atuação para as mudanças e para os resultados, bem como para a melhoria da qualidade de vida dos servidores e da sociedade. Procura definir os resultados que deverão ser alcançados, oferecer treinamento técnico, desenvolver trabalho em equipe e integrar os objetivos e demandas dos funcionários aos da instituição.

O sistema de avaliação de desempenho desenvolvido pela DRF/Belém realiza a auto-avaliação e a avaliação dos superiores imediatos. As chefias efetuam a auto-avaliação, a avaliação dos subordinados e a avaliação do seu superior.

Utiliza como etapas da avaliação a negociação de metas individuais e grupais, a execução das metas do período, entrevistas, a compilação das avaliações de metas e de competências, a inclusão de novas ações na área de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, visando desenvolver competências, a avaliação por resultados e por competências.

Para a contratação e avaliação das metas, avaliadores e avaliados se reúnem para o estabelecimento das respectivas metas e objetivos, bem como, para a definição do critério e condições dos prazos. Os resultados são classificados em insatisfatórios, regulares, bons, muito bons, e excelentes.

Na entrevista, há um *feedback* entre avaliadores e avaliados, ocasião em que se analisa o alcance das metas nos aspectos quantitativos e qualitativos, bem como são definidas as competências a serem desenvolvidas.

A avaliação de competências é efetuada através da auto-avaliação, da avaliação de cada funcionário pelo superior imediato e da avaliação de cada chefia pelos seus subordinados. As competências são definidas por áreas de trabalho a partir da identificação de perfis desejados, os quais devem estar alinhados aos valores e objetivos estratégicos da organização.

Os resultados obtidos são classificados através dos conceitos acima citados relacionados às metas. Assim, as avaliações finais das metas e competências não são pontuadas, sendo efetuadas com base na definição da moda e compiladas em formulário próprio para a obtenção do resultado final.

A FJN associa a avaliação de desempenho ao fortalecimento da política de recursos humanos e ao desenvolvimento e valorização do servidor e, através disso, ao aprimoramento do desempenho institucional e alcance de objetivos individuais, gerenciais e organizacionais. É destacado o caráter de conscientização do servidor quanto ao seu desempenho e o fornecimento de informações para a superação de dificuldades e desenvolvimento de potencialidades, bem como o favorecimento das relações de trabalho entre a chefia e o subordinado pela programação conjunta de atividades e definição clara de resultados a serem alcançados.”

A FJN emprega o seu sistema de avaliação de forma muito similar ao da EMBRAPA utilizando-o, ainda, para movimentação de pessoal, assistência social e serviço médico e não aproveita as informações obtidas para outros sistemas de avaliação e premiação, bem como para punições.

Para definição e implementação do processo de avaliação, a FJN formou um grupo de trabalho, composto por um representante de cada instituto e pelas chefias e ocupantes de cargos de direção.

Os representantes recebem orientação da Coordenadoria de Recursos Humanos que sensibiliza as chefias, distribui os manuais das Fichas de Acompanhamento e de Avaliação de Desempenho, tratando os dados gerados.

As chefias e os ocupantes de cargos de direção são responsáveis pelas definições dos pesos e dos fatores para cada categoria, respondendo pelo planejamento e acompanhamento de atividades.

Este sistema de avaliação foi implantado levando-se em conta a elaboração do Plano Anual de Atividades e do Plano de Trabalho da FJN. Relevante, ainda, para a sua correta aplicação, a atenção do avaliador para algumas variáveis como o conhecimento do trabalho e do desempenho do subordinado e a clareza de objetivos, bem como para a correta definição do perfil ideal de cada servidor para uma determinada função. Para o perfeito funcionamento do sistema recomenda-se, ainda, descrições de cargos atualizados e atividades e fatores de desempenho ponderados.

O avaliador no sistema de avaliação de desempenho é a chefia imediata, que dá conhecimento do resultado à chefia mediata. Quando o servidor se encontrar em outra área na maior parte do período avaliativo, deverá ser avaliado pela chefia imediata da área em que se encontrar e a chefia mediata da área de origem deve dar o visto no formulário.

O Sistema Gestor de Desempenho de Pessoal – SGD da FJN se desenvolve através de etapas que envolvem desde a sensibilização das chefias para prepará-las para o processo à avaliação propriamente dita. Esta avaliação, realizada pela chefia, envolve um levantamento de dados relativos ao comportamento e atitude do servidor em situação de trabalho, identificando os aspectos que interferem no seu desempenho e no seu potencial.

Cada categoria funcional - intermediária, superior, secretaria, assessoramento e chefia - tem uma ficha de avaliação com cinco fatores com pesos específicos que correspondem a sua importância relativa na categoria e para cada fator são atribuídos os conceitos ótimo, bom, regular ou fraco.

Na categoria intermediária, são avaliados os fatores de cooperação, iniciativa, produtividade, qualidade de trabalho e responsabilidade; na superior, observam-se a iniciativa e criatividade, planejamento e organização,

produtividade, qualidade de trabalho e responsabilidade; na categoria referente à secretaria são avaliados o grau de iniciativa, organização, produtividade, qualidade do trabalho e responsabilidade; os assessores têm avaliados a sua iniciativa, a percepção crítica, a produtividade, a qualidade de trabalho e a responsabilidade e, em relação as chefias, são avaliados a capacidade de decisão, planejamento e organização, produtividade, qualidade de trabalho e responsabilidade.

Cabe ressaltar que, na FJN, a avaliação deve registrar os aspectos que estão interferindo negativamente no desempenho do servidor, bem como, apontar as necessidades de treinamento. Caso o servidor não concorde com a avaliação, há um prazo para solicitação de revisão da avaliação junto ao setor de Recursos Humanos.

Os dados gerados pela avaliação de desempenho subsidia o planejamento da organização, servindo de base para o redirecionamento das ações de modo a assegurar o alcance dos resultados planejados. Ressalta-se, também, que a partir da identificação de aspectos que interferem no desempenho, são definidos planos de ação para sua superação.

Ao final de cada período de avaliação, o sistema disponibiliza resultados quanto ao desempenho por atividade, por fator e por desempenho global, além de comparar o percentual obtido com o desempenho máximo possível

A UFU destaca o caráter de diagnóstico da avaliação e a definição de planos de ação para as mudanças que se façam necessárias; o trabalho em equipe e a melhoria de interação entre seus membros e a melhoria dos resultados individuais, institucionais e da qualidade do trabalho.”

O sistema de avaliação de desempenho da UFU se destaca por sua utilização no desenvolvimento e capacitação de pessoal, na promoção, na progressão salarial por mérito, na movimentação de pessoal, no serviço médico, no planejamento dos trabalhos a serem realizados e metas a alcançar e para a melhoria do trabalho.

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PROREH, através da Divisão de Avaliação de Desempenho, sob a orientação da Câmara de Recursos Humanos, define o processo de avaliação a partir de debates com toda a comunidade universitária, sindicato e outros interessados.

O procedimento de avaliação é implementado pela Equipe de Avaliação, pelas Unidades Administrativas e Acadêmicas, que participam do planejamento, definindo objetivos e metas da área, pela Subcomissão de Avaliação, que viabiliza a avaliação de grupos, orientando e coordenando as discussões e cuidando da parte burocrática do processo, pelos participantes dos grupos avaliados e pela Comissão Geral de Avaliação de Desempenho, que elabora o parecer conclusivo. A Equipe de Avaliação, a Comissão Geral de Avaliação de

Desempenho e as Unidades Administrativas e Acadêmicas são responsáveis pela continuidade, manutenção e acompanhamento do processo de avaliação.

A implementação do sistema de avaliação pela UFU é realizada a partir das definições das equipes de trabalhos e dos objetivos e metas das unidades de avaliação, dos setores e dos grupos avaliativos, de seus componentes, da subcomissão de avaliação, das unidades avaliativas e pela descrição das tarefas a serem desempenhadas pelos servidores.

A equipe de avaliação da UFU é composta pelos servidores que exercem atividades afins e que tenham conhecimento suficientes para se avaliarem mutuamente, devendo ter, no máximo, 20 participantes, sendo que a chefia imediata faz parte de sua composição.

Para a realização da primeira avaliação há uma fase preparatória que se constituiu na divulgação do conteúdo do projeto à comunidade, da definição dos objetivos e das metas, da formação dos grupos avaliativos, da definição das atribuições individuais de cada servidor, etc.

Com a composição dos grupos avaliativos, inicia-se o processo com a realização da auto-avaliação e da avaliação das condições ambientais atuantes no servidor. Há, também, através de reuniões, discussão sobre as avaliações individuais no grupo (avaliação em grupo) com parecer conclusivo dos participantes. A comissão de avaliação emite um parecer conclusivo apresentando-o ao grupo.

Na segunda etapa da avaliação, estando definidas as metas das áreas e as atribuições individuais, é efetuado o fechamento deste ciclo avaliativo com uma análise mais profunda do desempenho do servidor no período de dois anos, ocasião em que poderá ocorrer a progressão por mérito.

Em seguida, são efetuadas reuniões para preparação do novo período avaliativo com duração de 12 meses para a análise do desempenho do servidor.

O servidor poderá entrar com recurso contra o resultado da avaliação aferido pelo grupo no prazo de 30 dias. Somente tem direito à progressão funcional por mérito o servidor que participar das três etapas e tiver um desempenho adequado aos objetivos e metas estabelecidos no resultado conclusivo da avaliação.

O SERPRO enfatiza a avaliação e o acompanhamento anual da atuação dos empregados, sua inserção em uma equipe de trabalho e a relação entre os resultados individuais, setoriais e organizacionais, O desenvolvimento de pessoal e a promoção funcional são o foco das decisões administrativas a partir da avaliação.”

Este sistema de avaliação de desempenho é utilizado para o desenvolvimento e capacitação de pessoal, para a promoção, para a progressão salarial por mérito,

para a seleção interna, para a movimentação de pessoal e para adotar medidas corretivas sobre os desvios verificados no processo e muito raramente para demitir funcionários.

No SERPRO, o processo de avaliação de desempenho é definido pela área de gestão de pessoas, com a participação de interessados e de uma comissão criada para essa finalidade, sendo consideradas, ainda, sugestões apresentadas via Intranet.

A área de gestão de pessoas é responsável pela implementação do sistema informatizado de avaliação, pelo suporte técnico aos avaliadores e avaliados durante o período avaliativo e pela elaboração de relatórios e de comparativos, de forma a obter o posicionamento das áreas e dos resultados. A avaliação é realizada pelas chefias, subordinados e pares.

O SERPRO, para implementar o seu sistema de avaliação de desempenho publica edital e coloca em funcionamento um sistema informatizado que utiliza aplicativos disponíveis na Intranet e *Lotus Notes* para avaliações funcionais e da ação gerencial.

Na SERPRO, a equipe de avaliação funcional utiliza o sistema de avaliação 1999-180°, sendo composta por três pares escolhidos pelos avaliados (da mesma unidade de lotação, sendo dois do mesmo setor e um de outro setor ou área que se relacione com a do avaliado) e um superior imediato.

A equipe da avaliação da ação gerencial utiliza o sistema 1999, composta por dois pares, um da mesma unidade e outro, de preferência um cliente ou fornecedor, dois subordinados diretos e um superior imediato. A auto-avaliação é obrigatória tanto na avaliação funcional, como na avaliação da ação gerencial.

Quinze dias antes de se iniciar a divulgação do edital, são efetuados informes eletrônicos, faixas cartazes, bem como realizada a disponibilização de mensagens no contracheque para a divulgação do processo e sensibilização dos participantes.

O processo de avaliação inicia-se com a publicação de edital e o sistema de avaliação fica disponível para ser utilizado durante o período de 40 dias.

O sistema imprime a avaliação e o avaliador agenda entrevista com o avaliado, que deve ser realizada. Encerrado o prazo de avaliações, os resultados são consolidados e preparados relatórios por órgão, sendo apresentadas curvas com os dados de desempenho para cada conceito.

Na avaliação funcional, dos empregados, utiliza-se o sistema de 180° já definida anteriormente. São definidas para a avaliação seis competências fixas e cinco eletivas, sendo que os avaliadores devem escolher as três mais representativas. Na auto-avaliação, o avaliado irá atribuir competências eletivas variando de um

a cinco e, depois de ter acesso aos resultados, deverá comparar as competências que considerou mais importantes com as competências escolhidas pelos demais avaliadores.

As competências fixas são: orientação para resultados, foco no cliente, capacidade técnica, capacidade para trabalhar em times, qualidade no resultado e capacidade para compartilhar conhecimento. As competências eletivas são: capacidade empreendedora, capacidade criativa e inovativa, gestão de processos, gosto por desafios e visão sistêmica.

Para cada competência o avaliador deve atribuir um conceito: insatisfatório, fraco, regular, bom, ótimo e excepcional e após a realização de todas as avaliações emite-se o Relatório do Nível de Desempenho Global.

Através do resultado avaliativo, pode-se elaborar gráficos de avaliação, tanto de *feedback* como de auto-avaliação, sendo disponibilizados para as chefias.

A Avaliação da Ação Gerencial é utilizada para avaliação de todos os níveis hierárquicos de supervisão e é composta de seis avaliações: duas efetuadas por pares, duas por subordinados diretos, uma pelo supervisor e a última consiste na auto-avaliação.

O formulário possui seis competências fixas: orientação para resultados, foco no cliente, liderança, capacidade decisória, comunicação e gestão do conhecimento; e cinco competências eletivas: capacidade de negociação, capacidade estratégica, capacidade prospectiva, capacidade de estimular a criatividade e a inovação e visão social.

O mesmo processo de atribuição de pesos é realizado possibilitando a comparação dos pesos e competências escolhidas.

Após as avaliações serem concluídas é emitido, de igual forma, o Relatório de Desempenho Global e os dados são disponibilizados para as chefias. Para as avaliações da ação gerencial não são aceitos recursos.

A SFC, por sua vez, ressalta, como objetivos de seu sistema de avaliação de desempenho, a medição do potencial humano para sua plena aplicação, o desenvolvimento da produtividade, o fornecimento de oportunidades de crescimento e de efetiva participação a todos os membros da organização, além do fortalecimento do espírito de equipe e comprometimento com a instituição como um todo.

O sistema de avaliação de desempenho desenvolvido pela SFC utiliza as informações obtidas pelo seu emprego em outros sistemas de avaliação e premiação, tendo-o utilizado para a capacitação de pessoal só no início de sua implantação.

O processo de avaliação é definido pelo secretário da SFC, com a participação de uma equipe de dirigentes e sua implementação se realiza através de avaliações globais e setoriais, realizadas pelo gabinete do secretário, através de avaliações individuais, realizadas pela Coordenação Geral de Articulação (COTEC), responsável pela continuidade, manutenção e acompanhamento do processo e através da avaliação institucional, realizada pela Secretaria Adjunta.

A Gratificação de Desempenho por Produtividade – GPD é definida com base na avaliação global, setorial e individual e estabelece parcela de 30, 40 e 30 por cento, com o valor máximo de R\$735,95 para técnicos e R\$2.492,26 para analistas.

A avaliação de desempenho na SFC é realizada através da avaliação individual, por meio do cadastro dos servidores, da definição de distribuição de cotas por unidades e dos sistemas informatizados. A avaliação institucional é realizada pela definição de metas trimestrais.

O avaliado, no sistema desenvolvido pela SFC é a chefia imediata, ou seja, o chefe da divisão.

A avaliação institucional é realizada pela definição das metas e aferição dos resultados alcançados, negociadas pelo Secretário junto com os demais dirigentes da SFC e publicadas no Diário Oficial. As metas definidas são factíveis de serem atingidas e a cada trimestre são apuradas.

A avaliação global é apurada tendo em vista o resultado da soma geral dos pontos alcançados pelas unidades regionais e seccionais em relação ao número de pontos previstos na portaria de fixação das metas.

Após a apuração do resultado final da avaliação institucional, inicia-se o processo de avaliação individual.

A partir do momento que completa seis meses, o servidor é avaliado utilizando uma adaptação do método da escala gráfica. Na ficha de Avaliação de Desempenho Individual – FADI são utilizados cinco itens de avaliação com diferentes pesos: para quantidade, tempestividade e comprometimento é utilizado o índice de 20 %; para qualidade, 30 % e para relacionamento/comunicação, 10 %.

O processo de avaliação não se deve limitar ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe, mas, realizar-se sob um acompanhamento de desempenho dos subordinados, no qual se deve identificar os processos que possam interferir no alcance dos objetivos da avaliação.

As chefias têm um prazo de 5 dias para efetuar as avaliações, definindo-se um percentual relativo ao desempenho alcançado pelo subordinado em cada um dos

5 itens de avaliação que pode variar entre abaixo do esperado, dentro do esperado e acima do esperado.

Para cada critério há uma série de situações que representam os diferentes desempenhos. Cada unidade tem uma cota de avaliação com o número de servidores que devem apresentar resultado abaixo de 75%, entre 75% e 90% e entre 90% e 100%, sendo definidas pela legislação. O sistema informatizado garante a mesma probabilidade de todas as unidades receberem cotas proporcionais. Quando as cotas são ultrapassadas, o sistema rejeita a avaliação. Há também a restrição de que a média das avaliações individuais não pode superar a avaliação setorial.

Após a avaliação individual ser realizada, a mesma deve ser apresentada e discutida com o servidor, que não satisfeito poderá entrar com recurso no prazo de 30 dias.

Há unidades na SFC que solicitam aos servidores que, inicialmente, efetuem a auto-avaliação e há outras, que fazem as avaliações em grupo. Os servidores da carreira que têm DAS não são avaliados e, no lugar da avaliação individual, recebem a pontuação da avaliação setorial, pois considera-se que são avaliados pelo resultado que a equipe alcança em relação às metas previamente estabelecidas em cada trimestre.

Nota-se, portanto, que há diferentes métodos de avaliações e que cada instituição pública emprega a que melhor lhe convém e que nas seis experiências relatadas verifica-se a intenção da utilização da avaliação de desempenho para desenvolvimento e capacitação de pessoal. O seu uso para fins de promoção e progressão funcional é verificado em cinco instituições e, para o planejamento dos trabalhos e definição de metas, por quatro.

5.2. A avaliação de desempenho no Tribunal de Justiça

A administração do TJRJ, ao longo dos últimos anos, vem demonstrando uma constante preocupação com a garantia do bom atendimento aos seus clientes e com o cumprimento de sua missão.

Para tanto, vem procurando adotar políticas gerenciais modernas, direcionadas à imprimir celeridade e eficiência em seus serviços, bem como avaliar a prestação jurisdicional.

Através da análise de dados estatísticos, o Tribunal de Justiça acompanha o desempenho de sua atividade jurisdicional. A Lei Orgânica da Magistratura Nacional - LOMAN, em seu artigo 37, prevê a publicação mensal de dados estatísticos com indicação nominal dos magistrados, a respeito do número de votos proferidos como Relator ou Revisor, do número de feitos distribuídos no mesmo período, do número de processos recebidos em decorrência de pedido de vista, bem como a relação de feitos conclusos, despachos, sentenças e lavraturas de acórdãos.

Neste foco, por meio do Ato Executivo Conjunto nº 20/2001, foi criado o Núcleo de Acompanhamento de Qualidade dos Serviços Judiciais – NAQ, que possui a incumbência de realizar a análise, a avaliação e o tratamento de dados estatísticos dos órgãos e atividades do Poder Judiciário para acompanhar o desempenho de seus agentes e serventias judiciais, de modo a detectar as falhas dos serviços judiciais e a propor à Presidência e à Corregedoria Geral de Justiça medidas para sanar tais desvios.

Para tal fim, mensalmente, outros relatórios são desenvolvidos. Para acompanhar a realização da prestação jurisdicional, o NAQ elabora o relatório que indica o índice de processos julgados em relação aos tombados nos últimos 12 meses, estabelecendo como parâmetro o indicador de 60 % e, para viabilizar estudos sobre a organização judiciária no Estado, de forma a orientar a administração do TJERJ a criar, transformar ou extinguir serventias, produz o relatório que indica o número de processos tombados.

Ainda, em relação à prestação da atividade jurisdicional, cabe ressaltar a avaliação de desempenho, a que são submetidos os Juízes em processo de vitaliciamento. Vitaliciedade é a garantia conferida ao magistrado pela Constituição Federal que o torna vitalício no cargo, do qual só poderá ser afastado através de sentença judicial transitada em julgado. A vitaliciedade será adquirida pelos Juízes após dois anos de exercício funcional.

O processo de vitaliciamento é iniciado com a finalidade pedagógica de estágio probatório constitucional, que visa no caso, avaliar e amoldar o comportamento global do agente político às exigências funcionais inerentes ao cargo provido. No processo, o Juiz de 1º Grau é supervisionado e avaliado pelo Conselho da Magistratura, que faz a nomeação de Desembargadores, em atividade ou aposentados, para exercerem a função de Conselheiros dos Juízes vitaliciandos, designando um deles como Coordenador.

O Desembargador Conselheiro atua analisando as decisões e o desempenho dos Juízes vitaliciandos na atividade jurisdicional, aconselhando-o quando necessário.

Após a posse e durante dois anos o Juiz de 1º Grau será avaliado, numa primeira fase, por Juízes supervisores designados pela Escola da Magistratura de Estado do Rio de Janeiro – EMERJ e nos vinte meses subsequentes pelo Conselho de Vitaliciamento.

Tendo tomado posse no cargo, os Juízes de 1º Grau começam a frequentar o Curso de Iniciação oferecido pela EMERJ que, no final do curso, envia relatório ao Conselho de Vitaliciamento sobre o comportamento e aproveitamento acadêmico do magistrado naquele período.

Nos meses subsequentes, há um acompanhamento realizado Juiz Supervisor sobre o desempenho do vitaliciando, bem como procederá a uma verificação no Juízo em que o magistrado haja atuado em exercício pleno ou mesmo como auxiliar, por maior espaço de tempo, emitindo relatórios e conclusões que integrarão o processo de vitaliciamento.

Durante o período de vitaliciamento, os juízes vitaliciandos, além de exercerem atividades jurisdicionais, deverão cumprir os programas acadêmicos instituídos pela EMERJ e pelo Conselho de Vitaliciamento.

O relatório final sobre a atuação de cada juiz vitaliciando abordará a experiência adquirida pelo magistrado no trato dos conflitos submetidos à sua decisão, da qual decorra a sua aptidão para a judicatura; a idoneidade, abrangente da independência, da serenidade e da probidade; a zelosa aplicação à defesa dos valores sociais e morais e o exato cumprimento dos atos de ofício; a preocupação correicional no controle cartorário e o interesse demonstrado no curso do vitaliciamento pelas atividades acadêmicas da profissão.

Recebido o relatório final do Coordenador, o Relator do Vitaliciamento apresentará o Processo ao Conselho da Magistratura que o apreciará, emitindo sugestão ao Órgão Especial favorável ao vitaliciamento do magistrado ou aconselhando a instauração do processo de sua exoneração, assegurada a ampla defesa.

No que se refere à avaliação de desempenho individual ou funcional dos servidores, antes da proposta da reforma administrativa do TJERJ, as iniciativas neste âmbito restringiam-se ao período de estágio dos servidores, ao final do qual realiza-se uma avaliação informal recomendando-se ou não a sua efetivação no cargo. Ressalta-se, neste mencionado período, a inexistência de regras sistemáticas para a avaliação do servidor em estágio probatório.

Após a publicação da Resolução 15/2003, que propôs uma nova estrutura organizacional ao Poder Judiciário deste Estado do Rio de Janeiro, vislumbra-se um novo cenário em relação à avaliação de desempenho funcional, pois, como unidade organizacional da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, foi instituída a Divisão de Avaliação, Desempenho e Desenvolvimento – DIADD.

É oportuno ressaltar que a promoção dos servidores a índices mais elevados só ocorre com base nos critérios da antigüidade na carreira, mediante a respectiva vacância.

Através da Lei Estadual nº 3.893, de 19.07.2002, que dispõe sobre a unificação e a reestruturação dos quadros de pessoal e institui a carreira do serventuário do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, foram previstas em seu artigo 10, a progressão e a promoção funcionais dos servidores do Poder Judiciário, baseadas no critério da antigüidade, atendidos os pré-requisitos, os quais já foram estabelecidos através da Resolução 12/2003, do Conselho da Magistratura.

Por meio do Ato Executivo Conjunto 37/2003, alterado pelo Ato Executivo 44 do mesmo ano, para regulamentar a implementação da progressão e promoção funcionais, foi constituída uma comissão paritária formada por Juizes de Direito, Diretores do Tribunal e representantes de várias entidades de classe como o Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, a Associação dos Oficiais de Justiça Avaliadores do Estado do Rio de Janeiro e o Sindicato dos Titulares de Cartório, que tiveram como objetivo formular o Anteprojeto que resultou na Resolução 12/2003, aprovada pelo Conselho da Magistratura.

No que tange à promoção de Juizes de Direito, prevista em dispositivo constitucional, esta é regulada pela LOMAN e pelo Código de Organização e Divisão Judiciárias do Estado do Rio de Janeiro - CODJERJ.

Pelo artigo 80, da LOMAN, a promoção de Juizes de Direito poderá ser realizada pelos critérios da antigüidade na carreira e pelo merecimento.

Em relação à promoção por merecimento, o TJERJ, considerando o que consta no parágrafo 9º do art. 168, do CODJERJ, através da Resolução nº 08/2002, condicionou a participação de magistrados no certame, à conclusão, com aproveitamento, em cursos de aperfeiçoamento, oferecidos pela Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro.

Para a escolha do magistrado que concorre à promoção por merecimento, o Órgão Especial do Tribunal de Justiça, além de verificar o atendimento à aludida Resolução, avalia a produtividade dos magistrados inscritos através de relatório estatístico, conforme preceitua o parágrafo 8º, do referido artigo 168. Na verdade, neste caso, a avaliação é realizada pelos Desembargadores, superiores hierárquicos na antigüidade.

Por todo o exposto, constata-se que a administração do TJERJ vem procurando adotar medidas gerenciais através da análise de relatórios estatísticos, para acompanhar a eficiência da prestação jurisdicional, bem como objetiva avaliar a produtividade e a conduta de magistrados vitaliciandos e realizar, quando da promoção de Juízes, uma avaliação baseada em relatórios de produtividade e informações prestadas pelo Conselho da Magistratura e pela E. Corregedoria Geral de Justiça, esta última já sistematizada.

Verifica-se, também, que o Tribunal de Justiça encontra-se em fase de estudos para implantação dos métodos e técnicas de avaliação de seus funcionários, de seus serviços ou da própria organização. Evidente é a preocupação da atual administração do TJRJ com o aprimoramento de suas atividades e com a eficiência da prestação jurisdicional.

CAPÍTULO 6: ALGUMAS OPINIÕES DE GESTORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Como visto, o processo de avaliar desempenhos é uma tarefa complexa que requer desafios para todas as organizações. Ao longo dos últimos anos, foram estabelecidos vários métodos para avaliar diversos desempenhos, tanto das instituições, como de seus funcionários.

Para identificar o posicionamento e as expectativas dos atuais gerentes do Tribunal de Justiça sobre um sistema de avaliação de desempenho, aplicou-se um questionário a 30 serventuários que ocupam cargo de direção, cujos dados são apresentados a seguir.

Questões – 1ª Parte	Opiniões	nº - %
1- A avaliação de desempenho é um processo que deve ocorrer nas organizações privadas	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	11-36% 9 – 30% 0 – 0% 6 – 20% 4 – 13%
2- Avaliar desempenhos contribui para o autoconhecimento da instituição, no momento em que leva em consideração seus objetivos estratégicos, de forma a definir seus pontos fortes e fracos	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	10 -33% 18 -60% 1 -3% 1- 3% 0 - 0%
3- Nas organizações públicas, as avaliações de desempenho devem estar dirigidas para as competências individuais	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	3 –10% 12 -40% 7 –23% 7 –23% 1 -3%
4- A avaliação de desempenho é um processo que deve ocorrer nas organizações públicas	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	12 -40% 13 -43% 0 – 0% 4 – 13% 1 - 3%
5- Nas organizações públicas, as	Concordo totalmente	6 – 20%

avaliações de desempenho devem objetivar a aferição das metas e dos objetivos traçados	Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	17 -56% 6 – 20% 1 - 3% 0 – 0%
6- A avaliação de desempenho, no Tribunal de Justiça, deverá contemplar, <u>somente</u> , os servidores em estágio probatório	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	0 – 0% 1 - 3% 0 –0% 17 -56% 12 -40%
7- A avaliação de desempenho contribui, somente, para a identificação dos problemas e falhas dos avaliados	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	0 – 0% 1 - 3% 2 - 6% 17 -56% 10 -33%
8- A avaliação de desempenho, no Tribunal de Justiça, deverá ser realizada, <u>apenas</u> , com os funcionários terceirizados	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	0 – 0% 0 – 0% 0 – 0% 12 -40% 18 -60%
9- No Tribunal de Justiça, um sistema de avaliação de desempenho será importante para o processo decisório dos administradores	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	7 – 23% 15 -50% 4 –13% 3 – 10% 1 - 3%
10- Magistrados, funcionários contratados, servidores – todos deverão ser avaliados no Tribunal de Justiça	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	14 -46% 13 -43% 1 - 3% 1 - 3% 1 - 3%
11- No Tribunal de Justiça, a avaliação de desempenho poderá ser um instrumento para servir de subsídio à promoção dos servidores	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	2 - 6% 15 -50% 7 – 23% 4 –13% 2 - 6%
2ª Parte		
1- Na implantação de um sistema de gestão de desempenho devem ser	Concordo totalmente Concordo	13 -43% 15 -50%

observadas a opinião e as expectativas de todos os envolvidos	Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	0 – 0% 2 - 6% 0 – 0%
2- O sistema de gestão de desempenho deve ser realizado gradualmente e com treinamento prévio dos avaliadores	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	15 -50% 13 -43% 1 - 3% 1 - 3% 0 – 0%
3 – Na sua implantação deve-se levar em consideração o estudo das práticas de avaliações utilizadas em outras instituições	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	8 – 26% 16 -53% 3 – 10% 3 – 10% 0 – 0%
4- Um sistema de avaliação deve procurar, inicialmente, minimizar os processos de entrave à sua realização	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	10 -33% 17 -56% 2 - 6% 1 - 3% 0 – 0%
5- Um sistema de avaliação deve conter definições claras e precisas de suas normas e dos métodos apresentados	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	19 -63% 11 -36% 0 – 0% 0 – 0% 0 – 0%
6- Um sistema de avaliação deve ter como referência indicadores de desempenho previamente estabelecidos de acordo com o planejamento estratégico	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	12 -40% 15 -50% 3 –10% 0 – 0% 0 – 0%
7- Um sistema de avaliação deve basear-se em critérios de resultados para também servir de retroalimentação ao processo decisório	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente	10 -33% 17 -56% 3 –10% 0 – 0% 0 – 0%
8- Um sistema de avaliação deve fornecer	Concordo totalmente	10 -33%

informações necessárias a outros processos de gestão de pessoas	Concordo	19 -63%
	Nem concordo, nem discordo	0 – 0%
	Discordo	1 - 3%
	Discordo totalmente	0 – 0%

6.1. Considerações parciais

Considerando ser o questionário uma pesquisa de opinião, procurou-se, inicialmente, calcular o percentual de frequência de suas respostas. Assim, observa-se, em geral, que o percentual de respostas favoráveis é maior ao de respostas desfavoráveis ao tema “Avaliação de desempenho”.

Em relação ao tipo de instituição em que a avaliação de desempenho deva ser realizada, obteve-se o percentual de respostas favoráveis de 83% para as organizações públicas, contra 36% para as privadas.

Quanto à aplicabilidade da avaliação no Tribunal de Justiça, 89% responderam favoravelmente ao fato de todos - magistrados, funcionários contratados e servidores, serem avaliados quanto ao seu desempenho, não devendo ocorrer somente com os servidores em estágio probatório (96%), nem apenas com os funcionários terceirizados (100%).

No que tange aos critérios da avaliação de desempenho, 76% responderam que devam estar dirigidos para a aferição das metas e dos objetivos traçados pela instituição com uma neutralidade de 20%. Foi observado, no entanto, a existência de polêmica em relação ao sistema de avaliação estar direcionado para as competências individuais, devido ao número de respostas neutras e desfavoráveis se igualarem ao de respostas favoráveis (15 a 15).

Constatou-se, também, a existência, não de polêmica, mas, de forte divergência, quanto a avaliação de desempenho servir de instrumento para subsidiar a promoção de servidores, em razão de se ter obtido 56% de respostas favoráveis, contra 42% de respostas neutras e desfavoráveis.

No que concerne à importância da avaliação de desempenho, 93% afirmaram o seu valor pelo fato de contribuir para o autoconhecimento da instituição e 73% assinalaram ser relevante para o processo decisório dos administradores. Também favorável, foi se ter obtido o índice de 3% pela concordância da avaliação de desempenho permitir, somente, a identificação dos problemas e falhas dos avaliados, o que caracterizou o elevado nível de conhecimento dos entrevistados sobre o assunto.

Quanto à implantação de um sistema de gestão de desempenho, 93% concordaram que deva ser observada a opinião de todos os envolvidos e realizada gradualmente, com um prévio treinamento dos avaliadores. Também, 79% afirmaram que deva ser levado em consideração o estudo das práticas de avaliações utilizadas por outras instituições.

Em relação às características de um sistema de avaliação de desempenho, 89% concordaram que, inicialmente, se deve minimizar os processos de entrave à sua realização, 93% afirmaram que deve conter definições claras e precisas de suas normas e dos métodos empregados, 90% que

seus indicadores devem ser estabelecidos de acordo com o planejamento estratégico, 89% que deve se basear em critérios de resultados para servir, também, de retroalimentação ao processo decisório e 96% afirmaram que deve fornecer informações necessárias a outros processos de gestão de pessoas.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A sociedade brasileira tem passado por diversas transformações nestas últimas décadas. Na esfera do setor público foram propostos novos métodos de gestão, impondo-se um modelo de administração pública gerencial, no qual se observa uma constante preocupação do prestador do serviço público com o cliente-cidadão.

Esta mudança é o resultado de uma demanda social, que exige uma nova ética da administração pública, baseada numa gestão mais responsável e preocupada com os resultados, mais eficiente e transparente para a satisfação da população. Assim, a ênfase nos resultados constituiu o elemento central das reformas do setor público implementadas ao longo dos últimos anos, revelando várias facetas de avaliação de desempenho.

Nos anos 60 e 70, as práticas administrativas foram direcionadas para a agilização da atuação Estatal, marcadas pelo Decreto-Lei 200, e pelo Programa Nacional de Desburocratização. O referido Decreto 200 apresentava em um de seus princípios norteadores o fortalecimento e expansão do sistema de mérito. O Programa Nacional de Desburocratização orientava-se para o usuário cidadão e para a desestatização. Conforme mencionado no capítulo três, naquela época, várias foram as leis e decretos destinados à implantação de um sistema de avaliação de desempenho no âmbito federal. A avaliação de desempenho era utilizada, predominantemente, como mecanismo de *feedback*.

Nos anos 80, com a promulgação da Carta de 1988, reconheceu-se a necessidade de uma reforma administrativa. As dificuldades políticas e financeiras forçavam a modernização do Estado, através da continuidade do processo de desburocratização, bem como por meio da desestatização e da abertura da economia. Em 1986, foi criada a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República para dar seguimento às reformas, mas, com a crise fiscal, o Estado mergulhou num descontrole político e econômico. A avaliação da administração pública era utilizada para justificar políticas e racionalizar e alocar recursos orçamentários.

Em 1990, a reforma administrativa implementada pelo governo, redundou no engessamento da gestão pública, marcada por várias demissões de servidores, causando notável desestruturação em diversos setores da administração federal.

Desde então, problemas relacionados à legitimação e eficiência do setor público forçou o Estado a estabelecer mecanismos de controle de resultados o que ensejou a redefinir normas de avaliação de desempenho na administração pública.

A história, desta maneira, tanto revela como explica, as mudanças dos sistema de gestões de desempenho, que vão deste os mecanismos de *feedback* aos de controle para o alcance de resultados.

A Emenda Constitucional 19, de 04 de julho de 1998, foi um marco para o estabelecimento de princípios voltados ao fortalecimento da administração pública direta, tão almejado naquela época. Estabeleceu vários mecanismos de flexibilização da gestão pública, dentre os quais a previsão de demissão do servidor público por insuficiência de desempenho, mediante ampla defesa.

A referida Emenda 19, consolidou a avaliação de desempenho no âmbito do serviço público, por oferecer mecanismos de flexibilização de gestão, fortalecendo a administração pública.

Constituiu-se num poderoso instrumento de gestão, não obstante a avaliação de desempenho já existir em algumas instituições e não estar sendo amplamente utilizada por depender, ainda, de regulamentação.

Compreender o desempenho humano é e sempre será um desafio. O comportamento humano, multifacetado por intrigantes e inexplicáveis fatores, condiciona o desempenho a diversos processos internos e externos. A formulação de um sistema de gestão de desempenho é tarefa complexa, sempre objeto de estudo e proposições ao longo dos anos.

Foram identificados, nesta pesquisa científica, diversos tipos de métodos e de sistemas de gestão de avaliação de desempenho empregados em algumas instituições públicas. A aplicação pura e simples dos métodos relatados por meio de pesquisa bibliográfica e apresentados no capítulo quatro, tais como: Avaliação Direta, Avaliação Conjunta, Auto-Avaliação, Avaliação 360° e Avaliação para Cima, não foram empregados *de per si* por tais instituições. Cada uma procurou estabelecer seus próprios modelos de gestão, o que demonstra a necessidade de se adequar os métodos existentes aos propósitos da administração.

O novo modelo de administração pública gerencial, voltado para o rito burocrático na direção do cumprimento das metas e averiguação dos resultados, procurou adotar um sistema de avaliação de desempenho para constituir-se num instrumento que avalia os resultados, de acordo com as metas e propósitos previamente estabelecidos.

Desta maneira, os métodos tradicionais consagrados pela literatura, na prática, somente servem de subsídio para as organizações públicas adotarem sistemas próprios de gestões de avaliação de desempenho, por se revelarem rudimentares e imprecisos na nova concepção da administração pública.

Quanto ao método utilizado em organizações, denominado *Balanced Scorecard*, devido a sua abrangência, apresenta-se oportuna a sua adoção numa administração pública gerencial, pelo fato de fundamentar-se nos clientes, nos processos internos, nas finanças e no aprendizado/crescimento, através da definição de indicadores de desempenho, ou seja, por empregar técnicas e métodos que contemplam toda a estrutura, traduzindo a missão e a estratégia da organização.

O método *Balanced Scorecard* apresenta procedimentos que se coadunam com a política adotada no modelo de administração pública gerencial.

Em relação ao método de avaliação de desempenho adotado no Tribunal de Justiça, no tocante aos Juízes de Direito, segue o rito estabelecido em diversas legislações e atos, existindo o NAQ que acompanha o desempenho e a produtividade de seus agentes. Quanto à avaliação de desempenho dos servidores, limita-se ao período de estágio probatório sem qualquer método sistematizado. No que concerne à organização como um todo, vislumbra-se uma nova fase administrativa, na qual se prevê o funcionamento da Divisão de Avaliação, Desempenho e Desenvolvimento da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas. Evidente e constante a preocupação do Tribunal de Justiça com a eficiência da prestação jurisdicional, razão pela qual vem adotando políticas gerenciais modernas direcionadas à eficiência de seus serviços.

Numa amostragem pequena, mas significativa, constituída por 30 gerentes que ocupam cargo de direção no Tribunal de Justiça, verificou-se através de dados coletados pela aplicação de questionário de opinião, ampla concordância em se realizar avaliações de desempenho em instituições públicas.

Quanto à aplicabilidade no Tribunal de Justiça, alto foi o índice de respostas favoráveis à avaliação de desempenho se dirigir a todos - magistrados, funcionários contratados e servidores, devendo estar focada para a aferição das metas e dos objetivos traçados pela instituição. Consideraram-na relevante pelo fato de contribuir para o processo decisório dos administradores e para o autoconhecimento da instituição.

Em relação ao sistema de gestão de avaliação de desempenho que deva ser aplicado no Tribunal de Justiça, constatou-se forte adesão para a sua realização gradual, observados a participação de todos os envolvidos e o estudo das práticas de avaliações já utilizadas por outras instituições. Também constatou-se forte inclinação para que este sistema de gestão contenha definições claras e precisas de suas normas e métodos e que seus indicadores sejam estabelecidos de acordo com o planejamento estratégico da instituição, podendo, fornecer informações a outros processos de gestão de pessoas. A implantação deste sistema deverá, ainda, procurar minimizar os entraves naturais de sua realização.

Quanto aos pontos polêmicos e divergentes apontados, infere-se que os critérios utilizados na avaliação de funcionários e na concessão de promoções foram e sempre serão vistos como fundamentados em interesses políticos, nepóticos e fisiológicos, que excluem qualquer mensuração de desempenho eficiência e produtividade. Esta cultura se encontra instalada e enraizada, difícil de ser transposta.

Analisando todas as respostas, concluiu-se que a avaliação de desempenho foi considerada uma necessidade fundamental para qualquer administração moderna, portanto, muito importante para a atual gestão do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, devendo ser amplamente aplicada a todos, com a finalidade de aferição das metas e dos objetivos estratégicos traçados pela administração.

A questão crucial para a adoção de um sistema de gestão de desempenho está em sua definição: deve corresponder aos anseios da administração sem gerar preconceitos e antagonismos. É importante que se observe os benefícios de um programa de avaliação, bem como a confiabilidade das respostas obtidas.

O sucesso de uma avaliação requer avaliadores treinados, solicitantes bem informados e usuários conscientes. Os avaliadores devem compreender o contexto gerencial e político em que as avaliações se desenvolvem e os solicitantes usuários devem obter um bom nível de conhecimento sobre as avaliações.

É essencial, também, que haja um alinhamento entre a capacidade de bem avaliar e a disposição para a utilização de resultados para que uma gestão de desempenho obtenha êxito. Para um resultado eficiente, é necessário o compromisso e a perseverança daqueles que crêem em sua utilização para a melhoria dos processos, bem como a realização de um trabalho contínuo junto aos usuários, fazendo-se adaptações sempre que necessárias.

A avaliação não visa conhecimento como um fim em si mesmo, mas como um meio para a ação. O material de avaliação deve ser utilizado em processos de tomada de decisões para que não se torne um exercício inútil. Relevante a administração pública entender o valor de seu uso, por meio da adoção de estratégias formais.

As avaliações devem ser projetadas conforme características de uma determinada política e os métodos de avaliação devem corresponder aos objetivos da mesma. Defini-los e formulá-los constitui-se numa tarefa que poderá ser objeto de estudo complementar.

No presente trabalho, a avaliação voltada para as metas e objetivos, com estabelecimentos de indicadores de desempenho foi a indicada pelos gerentes e parece ser a mais apropriada para o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Desta forma, audaciosamente, recomenda-se o método *Balanced Scorecard* para servir de modelo ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, sempre adaptado aos interesses institucionais.

Afinal, as organizações modernas para enfrentar os seus desafios, devem dedicar o máximo de atenção para a implementação um sistema de avaliação de desempenho eficiente e eficaz, que enseja o exercício de pensamentos criadores orientados para os interesses institucionais e para a inovação de métodos e processos relacionados com o desempenho humano. Apropriadas são as palavras de Naisbitt e Aburdene: “Será pela a identificação das forças que impulsionam o futuro, mais do que por aquelas que criaram o passado, que possuiremos o poder de engajarmos nossa própria realidade.”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALA-HARJA, M. e HELGASON S. *Em direção às melhores práticas de avaliação*. Brasília: ENAP, 2000. Disponível na internet via WWW <http://www.enap.gov.br>.
- ALMEIDA, F. N. *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: Mc Graw-Hill, 1996.
- ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: CODA, R. e BERGAMINI, C. W. (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BARBOSA, L. *Igualdade e meritocracia — A ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- BERGAMINI, C. W. e BERALDO, D. G. R. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BÖHMERWALD, P. *Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos In: CODA, R. e BERGAMINI, C. W. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO BRASIL. *Experiências de avaliação de desempenho na Administração pública federal*. Brasília: ENAP, 2000. Disponível na internet via WWW <http://www.enap.gov.br>.
- FMB. Apostila da Faculdade de Medicina de Botucatu. Disponível na internet via WWW <http://www.fmb.unesp.br/rh/gtdrh/AVALIAÇÃO.htm>. 2003.
- JUNIOR, F. C. F. *Uma abordagem multidisciplinar na avaliação de desempenho empresarial*. Revista Eletrônica da Faculdade de Tecnologia e Ciências de Feira de Santana. Ano I. n.1. dez, 2002. Disponível na internet via WWW <http://www.ftc.br/revistafsa>.
- JUNIOR, O.B.L. *As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos*. Revista do Serviço Público. Ano 49. n.2, 1998. Brasília, ENAP. Disponível na internet via WWW <http://www.enap.gov.br>.
- KIMURA, Herbert, SUEN Alberto Sanyuan, MORI, Roberto Giro, ISHIKAWA, Sérgio e HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. *Avaliação de desempenho*

empresarial em novos ambientes competitivos através do Balanced Scorecard. IV SEMEAD. Outubro 1999. Disponível na internet via WWW <http://>

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

NASSUNO, M. *Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios*. Brasília: ENAP, 1998. Disponível na internet via WWW <http://www.enap.gov.br>.

PEREIRA, L. C. B. *Do Estado Patrimonial ao Gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

PONTES, B. R. *Avaliação de Desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTR, 1999.

SCHWARTZMAN, S. *Desempenho e controle na reforma administrativa*. Textos para discussão n°8, set. Brasília: MARE/ENAP, 1996. Disponível na internet via WWW <http://www.enap.gov.br>.

STOFFEL, I. *Administração do Desempenho: metodologia gerencial de excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

WAGNER, J. A. e HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 1999.

ANEXO : QUESTIONÁRIO

Este questionário visa identificar o posicionamento e as expectativas dos atuais gerentes do Tribunal de Justiça em relação a um sistema de avaliação de desempenho. Procurará definir a sua importância, algumas características desejadas, bem como a área de sua aplicação, objetivando a conclusão do estudo realizado, que tem por tema a Avaliação de desempenho na gestão pública e seu emprego do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, do Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária.

Assinale, apenas, uma resposta:

1ª PARTE:

1- A avaliação de desempenho é um processo que deve ocorrer nas organizações privadas.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2 - Avaliar desempenhos contribui para o autoconhecimento da instituição, no momento em que leva em consideração seus objetivos estratégicos, de forma a definir seus pontos fortes e fracos.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3- Nas organizações públicas, as avaliações de desempenho devem estar dirigidas para as competências individuais.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

4- A avaliação de desempenho é um processo que deve ocorrer nas organizações públicas.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo

Discordo totalmente

5- Nas organizações públicas, as avaliações de desempenho devem objetivar a aferição das metas e dos objetivos traçados.

Concordo totalmente

Concordo

Nem concordo, nem discordo

Discordo

Discordo totalmente

6- A avaliação de desempenho, no Tribunal de Justiça, deverá contemplar somente os servidores em estágio probatório.

Concordo totalmente

Concordo

Nem concordo, nem discordo

Discordo

Discordo totalmente

7- Avaliar desempenhos contribui, somente, para a identificação dos problemas e falhas dos avaliados.

Concordo totalmente

Concordo

Nem concordo, nem discordo

Discordo

Discordo totalmente

8- A avaliação de desempenho, no Tribunal de Justiça, deverá ser realizada apenas com os funcionários terceirizados.

Concordo totalmente

Concordo

Nem concordo, nem discordo

Discordo

Discordo totalmente

9- No Tribunal de Justiça, um sistema de avaliação de desempenho será importante para o processo decisório dos administradores.

Concordo totalmente

Concordo

Nem concordo, nem discordo

Discordo

Discordo totalmente

10- Magistrados, funcionários contratados, servidores – todos - deverão ser avaliados no Tribunal de Justiça.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

11- No Tribunal de Justiça, a avaliação de desempenho poderá ser um instrumento para servir de subsídio à promoção dos servidores.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2ª PARTE:

Para a implantação de um sistema de gestão de desempenho deverá:

1- ser observada a opinião e as expectativas de todos os envolvidos.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2- ser realizada gradualmente e com o treinamento prévio dos avaliadores;

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3- ser levado em consideração o estudo das práticas de avaliações utilizadas por outras organizações.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Um sistema de avaliação de desempenho deve:

4- procurar, inicialmente, minimizar os processos de entrave à sua realização;

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

5- conter definições claras e precisas de suas normas e dos métodos empregados;

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

6- ter como referência indicadores de desempenho previamente estabelecidos de acordo com o planejamento estratégico;

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

7- basear-se em critérios de resultados para também servir de retroalimentação ao processo decisório;

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

8 - fornecer informações necessárias a outros processos de gestão de pessoas.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente