

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARIA CLARA AZEVEDO SILVA LIESSI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS DO TRIBUNAL
REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO

SÃO PAULO
2010

Liessi, Maria Clara Azevedo Silva

Avaliação de Desempenho de Servidores do Tribunal Regional
Federal da 3ª Região / Maria Clara Azevedo Silva Liessi – 2010
61 f.

Orientadora: Rosane Schikmann
Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Administração de
Empresas de São Paulo

MARIA CLARA AZEVEDO SILVA LIESSI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS DO TRIBUNAL
REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Administração
de Empresas de São Paulo da Fundação
Getúlio Vargas como requisito para
aprovação no curso Excelência em
Gestão Pública Para Profissionais de
Justiça

Campo de conhecimento
Recursos Humanos

Data de aprovação:

__/__/____

Banca Examinadora:

Ao meu pai Tabajara (*in memorian*) e à minha mãe Marisa, por terem me ensinado, desde a minha mais tenra idade, entre tantas outras coisas, a importância da leitura e da pesquisa para aquisição de conhecimento.

À minha avó Joseppina e às tias Ines e Jupyra, que, com talento e carinho me ajudaram a desenvolver habilidades.

Às queridas e saudosas Maria e Alsina, minhas primeiras e grandes mestras de atitudes.

À minha filha Carolina, que renova a cada dia minha motivação e esperança.

Agradecimentos

A todos os professores do curso de Excelência em Gestão Pública para Profissionais de Justiça, em especial à Professora Rosane Schikmann, orientadora deste trabalho;

Aos meus superiores e colegas de trabalho do Tribunal Regional Federal da Terceira Região, pelo apoio demonstrado.

Aos colegas de curso, em especial às minhas colegas de grupo, hoje amigas, Ana Maria Oliveira Santos, Audrey Marie Wakasa e Raquel Henmi, pela convivência harmoniosa e agradável, troca de idéias e experiências, bem como pelo apoio e dedicação.

RESUMO

Com o advento do modelo gerencial, a administração pública está se modernizando e buscando maior produtividade e eficiência.

A procura de maior qualidade no atendimento às necessidades do cliente- cidadão está exigindo um dinamismo cada vez maior dos servidores no desempenho de suas funções.

Para que isto ocorra, surge a necessidade de uma gestão de recursos humanos também dinâmica e moderna, com foco em resultados, identificando necessidades de aprimoramento de habilidades, através do conhecimento do potencial dos servidores, seus pontos fortes e fracos, para que os mesmos possam exercer suas funções com maior eficiência e eficácia, atingindo as metas propostas, bem como para dar subsídios à gestão de recursos humanos, quanto a planejamento, recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento pessoal.

Através da pesquisa e comparação das teorias mais modernas de avaliação de desempenho e o modelo utilizado, verifica-se como são avaliados os servidores responsáveis pelos serviços prestados aos jurisdicionados do Tribunal Regional Federal da 3ª Região e quais subsídios esta avaliação acarreta.

Palavras- chave: recursos humanos, avaliação de desempenho, administração pública

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	9
2 – HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	10
2.1 Administração Patrimonialista	10
2.2 Administração Burocrática	10
2.3 Administração Gerencial	10
2.3.1 Reflexos da Administração Gerencial no TRF da 3ª Região	11
3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
3.1 – Histórico	14
3.2 – A Atual Avaliação de Desempenho	15
3.2.1 – Definição	15
3.2.2 – Objetivos	15
3.2.3 – Métodos de avaliação de desempenho	16
3.2.3.1 – Métodos Tradicionais ou Clássicos	17
3.2.3.2 – Avaliação de Desempenho por Objetivos	18
3.2.3.3 – Avaliação de Desempenho por Competências	20
3.2.3.4 – Indicadores de Desempenho	23
3.2.3.5 – Avaliação de 360 graus	24
3.2.3.6 – Acompanhamento e Avaliação de Resultados alcançados	25
3.2.3.7 – Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho	26
3.2.3.8 – Limitações	26
4 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DO TRF DA 3ª REGIÃO	30
4.1. – Histórico	30
4.2 – Objetivos	31
4.3 - Embasamento legal	31
4.4 – Embasamento teórico	33
4.5 - Responsabilidade pela avaliação	35
4.6 – Instrumento de avaliação	36
4.6.1 – Caderno de avaliação	36
4.6.2 – Fatores avaliados	37
5 – CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	39
6 – ANÁLISE DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	41

7 –CONCLUSÃO	43
7.1- Teoria	43
7.2 – Avaliação de desempenho no âmbito do TRF da 3ª Região	44
8 – REFERÊNCIAS	46
ANEXO	
ANEXO A – Caderno de Avaliação	50

1 – INTRODUÇÃO

Atualmente, vários órgãos do serviço público efetuam avaliação de desempenho de seus servidores, principalmente como um instrumento formal, visando a progressão funcional e promoção, ou para efetivação daqueles que cumpriram o estágio probatório, conforme determina o art. 41, parágrafo 4º da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998:

“Art. 41 – São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

....§4º - Como condição para aquisição de estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade”....

Para atender a essa demanda, o Conselho de Justiça Federal tem instituído, através de Resoluções, no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus, da qual o TRF da 3ª Região faz parte, a avaliação de desempenho.

Conhecer como os servidores são avaliados e quais subsídios esta avaliação propicia é o objetivo do presente trabalho.

2 – HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Historicamente, há três formas de administração estatal:

2.1 Administração Patrimonialista

No início, a organização do Estado era patrimonialista, não visava o interesse público, sendo típico das monarquias absolutistas. Os bens públicos se confundiam com os particulares, e eram utilizados sem que se prestasse contas à sociedade. Era um tipo de administração caracterizado pelo nepotismo, clientelismo e alto grau de corrupção, que privilegiava somente o governo, deixando a sociedade de lado. Este modelo permaneceu até fins do século XIX.

2.2 Administração Burocrática

Com o surgimento do capitalismo, houve a necessidade de distinguir o que era público do que era privado, nascendo assim um novo modelo de Estado que se preocupava com as questões econômicas e sociais e adotou a administração na forma burocrática, orientada por regras e estatutos gerais previamente estabelecidos. Max Weber foi o principal teórico desse modelo de administração, o qual defendia a racionalidade dos atos. As características principais da administração burocrática foram o poder racional-legal (normas e procedimentos universais) e o controle *a priori* dos processos. Visando combater à corrupção e ao nepotismo, foi criado o concurso público para o provimento de cargos efetivos, bem como a idéia de profissionalização do servidor público.

2.3 Administração Gerencial

Como consequência da crise do Estado, na segunda metade do século XX, que não conseguia mais desempenhar todas as suas funções, surgiu o modelo de administração gerencial. As principais características deste modelo são: o combate da burocracia nos processos, controle *a posteriori* dos resultados, Estado mínimo, autonomia do administrador (o qual se baseia na administração de empresas), tratamento do cidadão como cliente de seus serviços e instituição de planos de carreira para os servidores públicos.

No Brasil, a Emenda Constitucional nº 19/98, da reforma administrativa do Estado, proporcionou inovações como a idéia das parcerias público-privadas (PPP), a reestruturação de algumas carreiras públicas, o surgimento do princípio da eficiência, entre outras.

A administração pública gerencial focou nos três aspectos da coisa pública: produtividade, efetividade e responsabilidade. Assim, é sabida e notória a necessidade de maior eficiência e produtividade em todos os ramos da administração pública no Brasil.

Com a busca de maior qualidade no atendimento às necessidades do cidadão está sendo exigido um dinamismo cada vez maior dos servidores no desempenho de suas funções.

2.3.1 Reflexos da Administração Gerencial no TRF da 3ª Região

É sabido e notório o crescimento de demandas judiciais no Brasil.

Com a criação dos Juizados Especiais Federais e o Programa de Conciliação, entre outros, busca-se maior celeridade no atendimento das demandas do público em geral.

Os Juizados Especiais Federais visam dar soluções mais rápidas de querelas de valor limitado. Instituídos pela Lei nº 10.259, de 12 de julho de 2000, esses Juizados podem, em matéria cível, processar, conciliar e julgar causas de competência da Justiça Federal, inicialmente relativas a matéria previdenciária e de assistência social, até o valor de 60 (sessenta) salários mínimos.

O Programa de Conciliação, teve início, no TRF da 3ª Região, em 2004, sendo instituído através da Resolução nº 258, de dezembro de 2004. Este programa representa uma solução alternativa para solução de conflitos, facilitando o acesso à Justiça, onde as partes envolvidas resolvem o que entenderem melhor. No início, foi feito um projeto piloto, objetivando acordos com relação ao Sistema Financeiro da Habitação e à Caixa Econômica Federal, obtendo grande êxito. A partir de então, foi estendido também a matérias previdenciárias, sendo que posteriormente, os procedimentos foram consolidados, o Gabinete da Conciliação tornou-se definitivo, com efetivo próprio.

Para atender a estas demandas, surge a necessidade de uma gestão de recursos humanos também dinâmica e moderna, com foco em resultados, identificando necessidades de aprimoramento de habilidades, através do conhecimento do potencial dos servidores, seus pontos fortes e fracos, para que os mesmos possam exercer suas funções com maior eficiência e eficácia, atingindo as metas propostas, bem como para dar subsídios à gestão de recursos humanos, quanto a planejamento, recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento pessoal.

Isso implica, primeiramente, em uma priorização da profissionalização e da capacitação do servidor público, sendo que a mudança do modelo de administração deve envolver alterações comportamentais e de cultura e não apenas o aprendizado e aperfeiçoamento de novas técnicas de trabalho.

O elemento fundamental para a consecução dos fins de qualquer organização, estatal ou não, é o humano, que dá suporte ao alcance das metas e objetivos traçados. Preparar adequadamente as pessoas para desempenhar suas funções e enfrentar os desafios é primordial.

A justificativa deste trabalho começa com uma pergunta: Como são avaliados os servidores responsáveis pelos serviços prestados e quais subsídios essa avaliação acarreta?

3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

3.1 – Histórico

Existem várias referências históricas, algumas bastante remotas, que demonstram o interesse que a avaliação de desempenho desperta nas pessoas.

“A história conta que no século XIV, na fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um dos seus jesuítas. O sistema consistia em auto classificações feitas pelos membros da ordem, com relatórios de cada supervisor a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas. (KÓONTZ, Harold; O’DONNEL, Cyril Princípios da Administração São Paulo: Pioneira 1964, pag. 369” apud CHIAVENATO, 2009, p.110).

Para BERGAMINI (1992), avaliar- se a si próprio e aos demais se constitui em uma atividade natural e inerente ao ser humano, que busca seu próprio aprimoramento e desenvolvimento.

Nas organizações, a avaliação de desempenho surgiu da necessidade de se obter um instrumento gerencial que visasse incentivar o abandono ou reforço de determinados comportamentos, para atender aos interesses organizacionais.

Com o decorrer do tempo, esses instrumentos foram sendo aperfeiçoados, possibilitando, inclusive, o planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho esperado, e o retorno (*feedback*) dos resultados alcançados.

Atualmente, os métodos mais utilizados são: avaliação de desempenho por objetivos, baseada na administração por objetivos, introduzida por Peter Drucker, em 1954, e avaliação por competências, cujo conceito, segundo DUTRA (2009), foi proposto por David McClelland.

3.2 – A Atual Avaliação de Desempenho

3.2.1 – Definição

“Desde que um homem deu trabalho a outro, o trabalho deste passou a ser avaliado”. (CHIAVENATO,2009, p. 110).

Segundo PONTES (2008), avaliação de desempenho é uma metodologia que visa o estabelecimento de um contrato com seus funcionários dos resultados esperados pela organização, acompanhar os desafios, corrigir desvios, se necessário, e avaliar os resultados alcançados.

Desta forma, o que normalmente se avalia é o desempenho e as competências do indivíduo no cargo que ocupa, permitindo avaliar e promover o crescimento pessoal e profissional dos mesmos, agindo como um instrumento de motivação e aperfeiçoamento dos indivíduos (PONTES 2008).

Assim, a avaliação de desempenho, além de ser uma análise da atuação de cada ocupante de cargo, serve também para se conhecer o seu respectivo potencial de desenvolvimento, resolvendo problemas e possibilitando ações visando a melhoria da qualidade do trabalho, pois através da avaliação do trabalho já feito é possível planejar as ações do futuro. (PONTES 2008)

O processo de avaliação é formado pela definição dos resultados esperados, originados em conformidade com o planejamento estratégico da organização, pelo acompanhamento diário do processo, na solução de problemas ocorridos e revisão final dos resultados alcançados, visando a elaboração de futuras propostas. (PONTES 2008).

3.2.2 - Objetivos

Um programa de avaliação de desempenho, segundo PONTES (2008), objetiva tornar dinâmico o planejamento da organização; melhorar a produtividade, qualidade, satisfação dos clientes; melhorar as competências e desenvolver pessoas, estabelecer os resultados esperados das pessoas e obter o comprometimento das mesmas para a consecução destes resultados; servir como instrumento auxiliar em decisões de carreira, salários a participação nos resultados e fornecer subsídios para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Conforme LEANDRO (2009), a avaliação de desempenho tem por objetivo melhorar o desempenho dos funcionários, possibilitar os ajustes e alterações necessárias nas funções, eliminar tarefas desnecessárias, elevar a auto-estima, através do aproveitamento das potencialidades dos funcionários, conhecer necessidades de treinamento e melhorar o desempenho de cada um e, em consequência, de todos.

3.2.3 – Métodos de avaliação de desempenho

Existem vários métodos de avaliação de desempenho. Alguns autores, como CHIAVENATO (2009) e PONTES (2008), os classificam como métodos tradicionais ou clássicos e suas novas tendências, ou métodos contemporâneos.

Segundo PONTES (2008), nos métodos clássicos, a ênfase da avaliação é o passado, onde o foco é o comportamento que passou, enquanto que nos métodos contemporâneos, a ênfase da avaliação é o comportamento futuro, *“em que são combinados resultados (objetivos) a serem conquistados”*. (PONTES, 2008, p. 45).

Uma vez que esses métodos variam bastante de uma organização para outra, estão listados abaixo os mais conhecidos.

3.2.3.1 – Métodos Tradicionais ou Clássicos

Segundo PONTES (2008), os métodos mais conhecidos são:

- 1 – Pesquisa de Campo – método em que a avaliação de desempenho é efetuada em reuniões de representante de recursos humanos com cada chefia para avaliação da respectiva equipe, onde são analisados as situações e fatos ocorridos que deram causa ao desempenho dos funcionários avaliados;
- 2 – Incidentes Críticos – é um método que não objetiva avaliar as situações normais, mas sim as extremas, analisando o comportamento individual tanto positivo, quanto negativo no trabalho;
- 3 – Frases Descritivas – baseado em comportamentos previamente estipulados, onde é elaborado um conjunto de frases para expressar um comportamento ideal e um negativo no trabalho;
- 4 – Escala Gráfica – método em que os diversos fatores avaliados, descritos de maneira simples e objetiva, são graduados por meio de descrição de desempenho, variando de ruim a excelente;
- 5 – Escolha Forçada – é composto de frases descritivas que permitem alternativa de tipo de desempenho, onde o avaliador deve escolher forçosamente a que mais se assemelha ao desempenho do subordinado;
- 6- Comparação Binária – é efetuada mediante a comparação do desempenho de cada funcionário avaliado com os demais funcionários da equipe;
- 6 – Métodos Mistos ou Combinados – as organizações podem utilizar vários métodos de avaliação ou mesmo métodos combinados, dependendo da complexidade de cargos existentes e adequação às circunstâncias, à sua cultura e seus objetivos.

“Em qualquer desses métodos, a entrevista de avaliação do desempenho com o empregado avaliado constitui o ponto principal do sistema: a comunicação que serve de retroação (feedback) e que reduz as dissonâncias entre o superior e o subordinado. Todavia, a avaliação do desempenho depara-se ainda com muitas distorções, barreiras e dificuldades.” (CHIAVENATO, 2009, p. 170, 171).

3.2.3.2 – Avaliação de Desempenho por Objetivos

Conforme CHIAVENATO (2009), com a evolução dos negócios e a crescente concorrência, a excelência organizacional é cada vez mais vista como imprescindível para a sobrevivência das organizações, em um mundo em constante mutação. Como consequência, as alterações internas ocorrem com frequência, sendo que as que mais se fizeram notar foram o enxugamento e redução de níveis hierárquicos, bem como a substituição da organização funcional e departamentalizada pela organização por processos de trabalho.

Esses fatores implicam alterações nas atribuições dos cargos, levando as organizações a investir em treinamento e desenvolvimento, planos de carreira, além de programas motivacionais, com o intuito de aumentar a produtividade, eliminar tarefas inúteis e reduzir custos operacionais. O alvo principal dessas ações são as pessoas, que devem se estimular, inclusive com ênfase no trabalho em equipe, uma vez que são os principais agentes através dos quais se pode atingir os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho tem o importante papel de demonstrar o acerto ou não das ações desenvolvidas, verificando se o caminho planejado está sendo seguido.

Para PONTES (2008), a avaliação de desempenho tende a ser um método que não enfoque somente o passado, como os modelos tradicionais, mas sim o futuro, com planos de metas e objetivos a serem alcançados, onde se incentiva a participação de todos os envolvidos.

Nesse contexto surge a avaliação de desempenho por objetivos, que é integrante da Administração por Objetivos, na qual são fixados os resultados esperados para cada funcionário, durante determinado período, aferindo-se então os resultados alcançados, permitindo que se conheça os desvios ocorridos para que se tome as providências necessárias para saná-los PONTES (2008).

Segundo PONTES (2008), os objetivos fixados podem ser de toda a organização, decorrentes do planejamento estratégico, setoriais e individuais. Esses objetivos devem estar alinhados entre si para que os esforços para alcançá-los sejam efetuados na mesma direção. Os objetivos estratégicos da organização são os principais e mais importantes, dos quais dependem todos os demais, pois definem o rumo dos negócios, além de permitir uma visão global do processo, a partir dos quais é facilitada a definição dos objetivos dos setores que a compõem e, posteriormente, os individuais.

“Quando as organizações, os departamentos e as pessoas tem objetivos definidos, estes contribuem para o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e serviços da empresa e, por outro lado, aumentam a motivação e o poder de realização dos indivíduos no trabalho.” (PONTES, 2008, p. 91).

Esse método procura o comprometimento das pessoas em relação ao alcance dos objetivos esperados, por meio da participação de todos os envolvidos, favorecendo, inclusive, a comunicação entre superior e subordinado, permitindo que sejam ouvidos e acatados, firmando acordos quanto aos objetivos a ser alcançados, aumentando a motivação e possibilitando o conhecimento e o entendimento do que a organização espera do trabalho de cada um.

É um processo participativo, motivador, que facilita a integração, a cooperação e a realização das pessoas no trabalho, pois permite o entendimento dos objetivos da organização.

Por esta razão, em empresas de cultura rígida, autoritária, muito hierarquizada, que reprima a participação, dificilmente este método terá êxito.

Ainda, segundo PONTES (2008), como pode ocorrer em qualquer método, se o mesmo for desvirtuado, poderá ocasionar problemas, como o estabelecimento de metas inatingíveis, utilização de coerção e pressão por parte das chefias, utilizando o método exclusivamente para efeito de recompensa e punição, essa metodologia

poderá surtir efeito contrário ao esperado, como desmotivação, frustração, falta de cooperação e outros associados a estes.

Outro problema que pode surgir é a falta de flexibilidade das chefias no que diz respeito à mudança de objetivos e metas, provocada pelas alterações no cenário em que a organização se insere.

“Uma das críticas comuns à avaliação por objetivos é que ela toma tempo. Não há como negar a afirmativa. Sem dúvida, o tempo requerido em método tradicional é menor, uma vez que normalmente é tão somente colocado um ‘X’ em formulário, para dizer que foi elaborada uma avaliação de desempenho.” (PONTES, 2008, p.121).

Não obstante, o método de avaliação de desempenho por objetivos, parece ser bastante eficiente, desde que haja participação de todos os envolvidos no estabelecimento de metas e acompanhamento dos resultados.

3.2.3.3 – Avaliação de Desempenho por Competências

Competência é *“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”* (PARRY, Scott B., apud LEME, 2009, p. 2).

Conhecimento é o saber, ou seja, aquilo que aprendemos. Habilidade é o saber fazer. Essas duas competências são chamadas de Competências Técnicas, que são utilizadas profissionalmente, para o desempenho de papéis.

Atitude é o querer fazer, chamada de Competência Comportamental. Segundo LEME (2009) p.3 *“são o diferencial competitivo de cada profissional e têm impacto em seus resultados”*.

Segundo GRAMIGNA (2004), o desenvolvimento de competências das pessoas pode ser comparado a uma árvore, formada por: raiz, tronco e copa.

A raiz corresponde às atitudes, que é um conjunto de valores, crenças e princípios; o tronco corresponde ao conhecimento, que é o conjunto de informações armazenado pelos indivíduos, com o objetivo de utilização em caso de necessidade, e a copa, correspondente às habilidades, diz respeito a agir com talento, capacidade e técnica.

GRAMIGNA (2004) optou por trabalhar com quatro tipos de competências:

- Diferenciais – são as estratégicas, as que estabelecem a vantagem competitiva da empresa, constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar os resultados, fazendo diferença no mercado em que atuam;
- Essenciais – são as mais importantes para o sucesso do negócio, sendo percebidas pelos clientes;
- Básicas – as necessárias para manter o funcionamento da organização, sendo percebidas no ambiente interno;
- Terceirizáveis – as que não estão ligadas à atividade- fim e que podem ser repassadas a organizações externas.

A avaliação de desempenho por competências, segundo LEME (2009), é elaborada com base em fatores, chamados perspectivas. São elas:

1 – Perspectiva Técnica – composta pelas competências técnicas necessárias para o desempenho do cargo, permitindo aferir se o colaborador possui ou não esta competência, ou precisa aprimorá-la, como por exemplo, conhecimento de matemática financeira.

“A forma mais simples de explicar é: são todas as palavras-chave que são procuradas nos currículos dos candidatos quando for aberta uma vaga da função em questão.” (LEME, 2009, p. 31 e 32).

2 – Perspectiva Comportamental – elaborada a partir de um comportamento ideal, desejado, onde é feita a comparação, através do comportamento diário que pode ser observado, verificando quais precisam ser desenvolvidos ou modificados, como por exemplo, tratar os colegas de maneira cortês.

3 – Perspectiva Resultados – esta perspectiva traz conceitos de Avaliação por Objetivos, mas nesse caso, *“a indicação fundamental de sua aplicação é que sua condução seja feita de forma humanizada, ou seja, que todas as metas sejam*

negociadas com o colaborador e/ou equipe e que não sejam assumidas metas inatingíveis.[...]. (LEME,2009, p. 54). Exemplo: aumentar as vendas do produto X em 10% em relação ao exercício anterior.

4 – Perspectiva Complexidade – objetiva verificar como está sendo desempenhada a função em relação à sua complexidade, por exemplo: autorizar pagamentos a fornecedores.

5 – Perspectiva Convenção – diz respeito às regras inegociáveis no desempenho de determinadas funções, como, por exemplo, atendimento no balcão, que tem hora exata para ser iniciado, não podendo ser negociado horário diferente.

“[...]Para cada uma das perspectivas, existe uma regra básica: mapear e avaliar. Ao executar a avaliação de cada uma das perspectivas, algumas ações devem ser tomadas. Essas ações se resumem em outra regra básica, também de dois itens: dar feedback e montar um Plano de Ação para promover o desenvolvimento do colaborador nas deficiências identificadas pela avaliação.” (LEME, 2009, p. 29).

A avaliação de desempenho por competências possibilita que sejam conhecidas as competências necessárias para a consecução dos objetivos da empresa.

Visa o futuro, o desenvolvimento das pessoas envolvidas no processo, através do conhecimento e análise dos resultados obtidos na avaliação, permitindo assim, a elaboração de estratégias para a melhoria e desenvolvimento dos resultados da organização.

Analisando os métodos estudados, o que, aparentemente, é o mais completo é a avaliação de desempenho por competências. A este respeito, há um exemplo interessante, descrito abaixo:

“[...]Imaginemos que colocamos o mesmo desafio para dois profissionais, qual seja, produzirem 120 peças em um mês. Terminado o período, verificamos que o primeiro profissional, cumpriu com o objetivo e, para isso, trabalhou duas horas a mais por dia- esse atingiu a expectativa da organização se tivermos como parâmetro de observação o referencial de metas. Trata-se no entanto, de uma contribuição momentânea e, se quisermos que ela seja repetida, o profissional terá que continuar trabalhando mais nos meses subsequentes. Ao observarmos o segundo profissional, no entanto, percebemos que ele também produziu as 120 unidades

mas, ao invés de trabalhar mais, ele melhorou o processo de trabalho e, ao fazê-lo, estabeleceu ‘um novo patamar de entrega que se repetirá todos os meses dali para a frente.’”(DUTRA apud DUTRA, FLEURY E RUAS, 2008, p. 160).

3.2.3.4 – Indicadores de Desempenho

Segundo SCHIKMANN e CRÉDICO (2008), indicadores de desempenho são “medidas de resultado que tem por finalidade apresentar o desempenho de uma instituição, área ou indivíduo”, que possibilitam a verificação de como o sistema medido está funcionando, e se os resultados planejados estão sendo alcançados. Estes indicadores possibilitam a aferição de resultados de um serviço, atividade ou processo, avaliar o desempenho da organização e dos indivíduos, identificar se o desempenho está de acordo com o planejado.

Ainda, segundo SCHIKMANN e CRÉDICO (2008), os indicadores de desempenho são utilizados na avaliação de desempenho individual para acompanhar o desempenho do funcionário, sendo utilizados na Avaliação de Desempenho Por Objetivos (indicadores de alcance de meta) e na Avaliação de Desempenho Por Competências (competências gerais, individuais básicas e específicas), como critérios de avaliação, visando eliminar a subjetividade.

Segundo GRAMIGNA (2004), é necessário estabelecer indicadores de desempenho para cada sistema a ser medido. Como exemplo, menciona alguns indicadores de desempenho: receita ou lucro, prazos a cumprir, qualidade do produto, satisfação de clientes.

Assim, por exemplo, se a meta é ampliar a receita, deve-se indicar percentuais ou valores, como ampliar em 10% o volume de vendas, ou seja, o indicador “receita” estipula o desempenho desejado em percentual. Assim, aqueles funcionários que ficarem abaixo do esperado, precisariam rever suas competências, melhorando as que estiverem interferindo negativamente nos seus desempenhos.

3.2.3.5 – Avaliação de 360 graus

Segundo PONTES (2008), a avaliação de 360° se caracteriza por ser um sistema, onde os chefes avaliam os subordinados, os subordinados avaliam os chefes, os pares se avaliam e todas as demais pessoas com as quais o avaliado interage, sendo sua principal vantagem é proporcionar várias fontes de informação e de *feedback*. É necessário frisar que, para implantação desse tipo de avaliação, deve haver maturidade dos envolvidos, pois, caso contrário, o resultado do trabalho poderá ficar comprometido e o clima da organização mais pesado

“A avaliação de 360 graus tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de feedbacks de seus pares, superiores, liderados e clientes internos e externos, substituindo a idéia central das metodologias clássicas de avaliação – do líder avaliar o subordinado. Dessa forma, além da avaliação do subordinado pelo seu líder, esta metodologia proporciona duas oportunidades, a de que os subordinados avaliem o seu líder, e os funcionários façam avaliações recíprocas.” (PONTES, 2008, p.35).

Para GRAMIGNA (2004), a avaliação de 360° apresenta as seguintes vantagens para o avaliado:

- 1 - proporciona conscientização e reflexão sobre suas dificuldades;
- 2 - o resultado é visto como orientação, demonstrando sua imagem diante de um grupo de pessoas;
- 3 - se bem efetuada, forma um mapa de orientação, no qual o avaliado poderá traçar um plano de ação de alcance de metas e desenvolvimento de competências;
- 4 - possibilita também ao avaliado descobrir potenciais que desconhecia, bem como seus pontos fracos e falhas.

Para a organização:

- 1 - abre as possibilidades de crescimento e desenvolvimento das pessoas, retendo talentos;
- 2 - os resultados aumentam a motivação, a produtividade, resultando em um clima estimulante de trabalho.

3.2.3.6. – Acompanhamento e Avaliação de Resultados alcançados

Em qualquer organização o esforço de equipe é primordial para a manutenção da competitividade das organizações, sendo assim não é possível a adoção de um método de avaliação somente para o desenvolvimento individual. Desta forma, sobressai o método de acompanhamento e avaliação de resultados, que estabeleça objetivos, acompanhe e efetue a avaliação dos resultados das equipes de trabalho, o qual, para PONTES (2008), “é o *pressuposto maior da metodologia*”.

Uma equipe de trabalho deve ser constituída por indivíduos que possam desenvolver esforços conjuntos para alcance dos objetivos esperados, sentindo-se assim, cada qual, responsável pelas etapas que levarão à consecução destes objetivos, para em conjunto solucionar problemas, definir tarefas, corrigir possíveis desvios, etc. Para que isso ocorra, também é necessário que os objetivos sejam claros e compreendidos por todos, dentro de indicadores e parâmetros previamente definidos quanto ao desempenho esperado. (PONTES, 2008).

Na concepção de PONTES (2008), o princípio fundamental de um programa de avaliação de resultados é a participação das pessoas envolvidas, através da negociação dos objetivos e metas a atingir, na definição das ações para alcançá-los, bem como na avaliação dos resultados atingidos.

Devem também ser adotadas políticas para incentivo ao trabalho em equipe, com facilidade de comunicação entre os níveis hierárquicos e equipes, a troca de informações e a valorização dos funcionários da organização.

Conforme PONTES (2008), dependendo do caso, o *feedback* pode ser positivo ou negativo. O positivo, pelo sucesso obtido na consecução dos objetivos propostos serve de reconhecimento e orgulho para a equipe que o alcançou, tendo o mesmo o intuito de reforçar este comportamento. O negativo, no caso de insucesso, deve ser feito em relação ao comportamento e não às pessoas, servindo de incentivo para alterar o comportamento negativo no trabalho.

3.2.3.7 – Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

Segundo PONTES (2008) e CHIAVENATO (2009), a responsabilidade pela avaliação de desempenho pode ser atribuída a várias pessoas, sendo que, na maioria dos casos, com orientação do órgão de Recursos Humanos, que estabelece os meios e parâmetros para a avaliação. Desta forma, a avaliação de desempenho compete:

- à própria chefia, que avalia o desempenho de seus subordinados, sendo essa a forma mais comum;
- à própria pessoa que efetua sua avaliação;
- à pessoa é à chefia, que efetuam a avaliação de desempenho onde a chefia avalia o subordinado, que se auto- avalia, comparando os resultados, podendo também definir objetivos e metas;
- à equipe de trabalho, onde cada membro da equipe avalia a si próprio e aos demais, definindo em conjunto seus objetivos e metas;
- à área de Recursos Humanos, tendo caráter centralizador e burocrático, trabalhando com médias, de maneira mais genérica e não com o desempenho individual;
- à comissão de avaliação, especialmente constituída para este fim em algumas organizações, composta por funcionários de diversos setores, sendo também de caráter centralizador e por possibilitar mais um julgamento do que orientação.

3.2.3.8– Limitações

Existem limitações à avaliação de desempenho, conforme descrito pelos autores pesquisados.

Na opinião de LEANDRO (2009), já existe um preconceito cultural de que a avaliação de desempenho parte de quem sabe mais, para quem sabe menos, ou

seja: ensino *versus* aprendizagem. Desta forma, o trabalho em recursos humanos precisa deixar de lado atitudes de arrogância, exibicionismo técnico, etc.

A avaliação de desempenho tem sido utilizada principalmente para práticas de repreensão e premiação, quando deveria ser utilizada principalmente para desenvolvimento do pessoal. (LEANDRO, 2009).

Conforme LEANDRO (2009), em algumas organizações, o objetivo principal é verificar o que o funcionário não sabe e não qual o seu potencial de desenvolvimento, tendendo a um modelo que visa a amedrontar, deixando os funcionários avaliados em pânico, porque uma avaliação negativa pode significar demissão, principalmente em caso de cortes de pessoal. Em organizações que tem esse tipo de conduta, a avaliação de desempenho pode sofrer verdadeiros boicotes por parte dos funcionários.

Segundo PONTES (2009), os métodos tradicionais têm como enfoque o passado e um caráter subjetivo nos critérios de avaliação. Já os métodos cujo enfoque é o futuro, contém critérios mais objetivos, nos quais se destacam a Avaliação de Desempenho Por Objetivos, relacionada aos objetivos estratégicos e a Avaliação de Desempenho por Competências, relacionada às competências necessárias para a consecução dos objetivos da organização.

Segundo DUTRA, FLEURY e RUAS (2008), a aplicação de instrumentos de avaliação, visando o subsídio de decisões nos processos de gestão de pessoas incorrem em um dilema, pois, ao mesmo tempo que se admite a importância de tais métodos para respaldarem as decisões gerenciais, nota-se na prática, que estes instrumentos apresentam alguns problemas. Pode-se citar, entre eles, o excesso de subjetividade, despreparo dos gestores para aplicação desses instrumentos e a falta de *feedback*, tanto para os funcionários quanto para os gestores, sobre a utilização que se faz com as informações obtidas por meio desses instrumentos, sendo estas as principais reclamações.

Existem também, conforme BERGAMINI (1992), distorções que são causadas por uma percepção equivocada da realidade, acarretando dificuldade de separar a pessoa avaliada de seu comportamento.

PONTES (2009) enumera as propensões negativas do avaliador, que são:

- 1 – Efeito complacência ou rigor, ocorre quando o avaliador acredita que os membros da sua equipe têm ou ótimo, ou péssimo desempenho.
- 2 – Efeito fatos recentes, ocorre quando são avaliadas as ações mais recentes e não as de todo o período sob avaliação.
- 3 – Efeito halo, quando o chefe tem mais simpatia por alguns membros de sua equipe, o que acarreta uma opinião distorcida na avaliação de desempenho, pois, se gostar do avaliado, fará uma avaliação positiva, caso não goste do avaliado, fará uma avaliação negativa
- 4 – Efeito preconceito pessoal, quando a avaliação é distorcida por preconceito quanto ao avaliado, devendo ficar claro que é um comportamento ilegal e sem ética, por preconceito quanto a religião, sexo, raça, etc.
- 5 – Efeito tendência central, é o contrário do de complacência ou rigor, pois ocorre quando o avaliador utiliza como critério não avaliar desempenhos extremos, bom ou mau, tendendo ao centro – média.

Essas propensões podem ser minimizadas através de treinamento adequado e, também com uma avaliação feita pelo avaliador e pelo avaliado.

Para BERGAMINI (1992), existem ainda, entre outras :

- 1 – Subjetivismo, que é a atribuição ao avaliado de qualidades e defeitos sem razões objetivas;
- 2 – Unilateralidade , a valorização de aspectos que o avaliador julga importantes, como aprovar a forma de trabalho que o próprio avaliador faria;
- 3 – Supervalorização da avaliação, onde o avaliador acredita que a simples avaliação possa corrigir os defeitos das pessoas de maneira milagrosa;
- 4 – Desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação seja um instrumento sem valor, e sem contribuição para a melhoria do desempenho individual.

5 – Posições contrárias, detectadas através de boatos, como por exemplo, que a avaliação de desempenho foi instituída para determinar cortes de pessoal.

4 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO

As informações aqui constantes sobre avaliação de desempenho foram obtidas no Manual de Instruções do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES (2008)

4.1. – Histórico

Conforme o Manual de Instrução do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES (2008), por exigência legal foram implantados no Conselho de Justiça Federal e na Justiça Federal de Primeiro e Segundo Grau, da qual o Tribunal Regional da 3ª Região faz parte, a partir de 25 de abril de 1996, o Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho dos Servidores da Justiça Federal em Estágio Probatório – SUADES e o Processo de Gestão de Desempenho – PROGED, que visavam o acompanhamento contínuo e a identificação dos servidores aptos à progressão funcional e à promoção.

Objetivando a atualização e melhoria de seus procedimentos, esses sistemas foram revisados no decorrer dos anos, levando-se em conta as sugestões apresentadas pelo Conselho de Justiça Federal e da Justiça Federal.

A Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2008, estabelece, em seu art. 9º que a progressão funcional e a promoção na carreira dos servidores do Poder Judiciário ocorrerão através do resultado obtido na avaliação formal de desempenho, não se observando qualquer óbice quanto à progressão funcional durante o estágio probatório. Verificou-se então, a possibilidade de unificar os dois sistemas de avaliação de desempenho, resultando em uma proposta de criação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho – SIADES, aprovado pelo Conselho de Justiça Federal, através da Resolução nº 43, de 30 de dezembro de 2008.

4.2 – Objetivos

Conforme Manual de Instrução (2008), os objetivos do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho – SIADES são:

- Efetuar a avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório, à progressão funcional e à promoção;
- Normatizar o acompanhamento do desempenho funcional;
- Fornecer subsídios para ações que visem a melhoria do desempenho funcional e para o planejamento de programas de desenvolvimento.

O Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES, adota os seguintes critérios:

- 1 – O interstício de avaliação do servidor é de 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias;
- 2 – A Comissão de Avaliação de Desempenho emite parecer conclusivo sobre o resultado da avaliação, admitindo-se recurso dessa decisão;
- 3 – Para que seja considerado apto, tanto para aprovação do estágio probatório, quanto para progressão funcional ou promoção, o resultado da avaliação do servidor deverá ser igual ou superior a 70% (setenta por cento) em cada um dos fatores considerados, bem como a participação em ações de treinamento que somem, no mínimo, 80 (oitenta) horas, em ações que tenham sido realizadas durante os 4 (quatro) anos em que o servidor permaneça na respectiva classe.

4.3 - Embasamento legal

Conforme descrito no Manual de Instruções do SIADES (2008), foi estabelecido pela Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006:

Art. 9º O desenvolvimento dos servidores nos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário dar-se-á mediante progressão funcional e promoção.

Par. 1º A progressão funcional é a movimentação do servidor de um padrão para o seguinte dentro de uma mesma classe, observado o interstício de um ano, sobre os critérios fixados em regulamento e de acordo com o resultado de avaliação formal de desempenho.

Par. 2º A promoção é a movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte, observado o interstício de um ano em relação à progressão funcional imediatamente anterior, dependendo, cumulativamente, do resultado da avaliação formal de desempenho e da participação em cursos de aperfeiçoamento oferecido, preferencialmente, pelo órgão, na forma prevista em regulamento.

Art. 26 Caberá ao Supremo Tribunal Federal, ao Conselho Nacional de Justiça, aos Tribunais Superiores, ao Conselho da Justiça Federal, ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho e ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, no âmbito de suas competências, baixar os atos regulamentares necessários à aplicação desta Lei, observada a uniformidade de critérios e procedimentos, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, a contar de sua publicação.

Para atender às exigências do art. 26 da Lei 11.416, foi criada a Portaria Conjunta nº 01/2009 – STF, que estabelece:

Art. 3º Terá direito à progressão funcional o servidor que apresentar desempenho satisfatório em processo de avaliação específico, estabelecido em regulamento de cada órgão.

Parágrafo único. Entende-se como desempenho satisfatório o resultado igual ou superior a setenta por cento da pontuação máxima da escala a ser elaborada por cada órgão, considerando-se as avaliações de desempenho funcional realizadas.

Art. 4º A avaliação para fins de progressão funcional abrangerá cada período de doze meses de exercício no cargo, durante o qual será acompanhada a atuação do servidor em relação a fatores de desempenho, previstos em regulamento de cada órgão, tais como:

- I. Iniciativa*
- II. Trabalho em equipe*
- III. Comunicação*
- IV. Auto desenvolvimento*
- V. Competência técnica*
- VI. Relacionamento interpessoal*

A Portaria em comento estabelece ainda:

Art. 5º A promoção consiste na movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte.

Parágrafo único. A promoção ocorrerá na data em que o servidor completar o interstício de um ano da progressão funcional imediatamente anterior.

Art. 6º Terá direito à promoção o servidor que:

I – apresentar desempenho satisfatório no processo de avaliação a que alude o art. 3º,

II – participar, durante o período de permanência na classe, do conjunto de ações de treinamento que totalizem o mínimo de oitenta horas de aula, oferecido, preferencialmente, pelo órgão.

Art. 8º O interstício para a progressão funcional e a promoção será computado em períodos corridos de 365 dias, da data em que completou o último interstício aquisitivo, ficando suspenso durante as licenças e afastamentos previstos nos artigos 83, 84, parágrafo 1º, 86 e 96 da Lei 8.112, de 1990, bem assim na hipótese de participação em curso de formação e faltas injustificadas ao serviço, sendo retomado a partir do término do impedimento.

Os fatores descritos foram modificados e os comportamentos, descritos conforme as competências fundamentais previstas no Dicionário de Competências da Justiça Federal, visando atender ao disposto na Portaria Conjunta, bem como adequar o instrumento à linguagem de competência.

Efetuando-se a comparação dos fatores constantes da Portaria Conjunta nº 01/2009 – STF com os fatores descritos no Manual de Instrução do SIADES, item V – Instrumento de Avaliação, verifica-se que os fatores utilizados, ao invés de: iniciativa, trabalho em equipe, comunicação, auto-desenvolvimento, competência técnica e relacionamento interpessoal, passaram a ser: administração do trabalho, capacidade empreendedora, foco no cliente e assiduidade, permanecendo os fatores competência técnica, comunicação e relacionamento interpessoal.

A Resolução nº 43, do Conselho de Justiça Federal prevê também a informatização do SIADES, para maior agilidade operacional.

.4.4 – Embasamento teórico

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES, tem o embasamento teórico descrito abaixo, conforme no Manual de Instruções do mesmo (2008).

Tendo em vista as necessidades dos administradores contarem com um instrumento para estimular os trabalhadores a adotar uma conduta que se adequasse aos interesses da organização, as técnicas de avaliação de desempenho têm sido aperfeiçoadas.

Atualmente, com o aumento do nível de complexidade do ambiente de trabalho, bem como em decorrência da necessidade de direcionar o desempenho aos objetivos da organização, surgiram novos modelos de gestão de pessoas. Um deles é por competências, que visa melhorar a *performance* dos indivíduos, das equipes de trabalho e de toda a organização.

Vários autores definiram competências, como Zarifian (1996), para quem competência significa *“assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”*. Zarifian, 1996 p.5, *apud* Manual de Instruções do SIADES II Fundamentação Teórica.

Para Sparrow e Bognanno (1994), competência é um conjunto de atitudes que permitem ao indivíduo adaptar-se mais facilmente a um ambiente cada vez menos estável, através da inovação e aprendizagem constantes.

O conceito da gestão por competências é formado por conhecimentos, habilidades e atitudes, onde se verifica que não se baseia simplesmente em conhecimento técnico, mas também nas habilidades e atitudes das pessoas, contribuindo para um melhor resultado do seu trabalho.

Ressalte-se, ainda, o significado de avaliar, que é comparar resultados alcançados com os resultados planejados, onde se deduz que apenas o trabalho planejado deve ser avaliado, bem como deve existir um acompanhamento para correção de desvios (Lucena 1977; Alury e Riechel 1994).

Desta forma, o ideal seria adotar o termo gestão de desempenho baseada em competências, integrando no mesmo modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir do diagnóstico das competências necessárias à organização, do nível corporativo ao individual (Guimarães et al. 2000).

Finalmente, esses instrumentos devem ser associados, entre outras, a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes, visando possibilitar o crescimento profissional dos envolvidos, estimulando entre as pessoas o desenvolvimento e o compartilhamento de competências.

Fonte:

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?

Autores: Hugo Pena Brandão e Tomás de Aquino Guimarães

4.5 - Responsabilidade pela avaliação

São responsáveis pelo processo de avaliação o avaliado e o avaliador.

Avaliado: são os servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo, sujeitos a avaliação de desempenho, para progressão funcional e promoção.

Compete ao avaliado:

- Comunicar à chefia imediata as dificuldades e os problemas encontrados no desempenho de suas tarefas, solicitando suporte e retorno;
- Efetuar sua auto- avaliação.

A auto- avaliação efetuada pelo servidor não conta para o cálculo da média.

Avaliador é o titular do cargo em comissão ou função comissionada ao qual o servidor esteja subordinado, ou, no caso de seu impedimento, o seu substituto designado, se houver.

Compete ao avaliador:

- Participar dos programas de capacitação referentes ao SIADES;
- Observar o desempenho do subordinado avaliado;
- Efetuar a avaliação de desempenho do servidor subordinado.

Durante o período levado em conta para efeito da avaliação de desempenho, o avaliador deverá acompanhar o desempenho do servidor, fornecendo os subsídios necessários ao seu desenvolvimento, sendo que a falta deste acompanhamento poderá acarretar desmotivação, frustração e conseqüente queda de produtividade. O *feedback* é, também uma importante ferramenta para a melhoria de desempenho e o desenvolvimento das pessoas.

Entende-se por *feedback* um processo de ajuda e estímulo ou para mudança de comportamento, de procedimentos, ou um retorno positivo no caso de acertos, contribuindo para o desenvolvimento do desempenho.

“Fornecer feedback consiste em revelar a sua percepção sobre “como o comportamento do outro está afetando a você mesmo, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização”.

Receber feedback consiste em ‘reconhecer como os seus comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, aos resultados’.

Assim, o processo é uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite como a que recebe o feedback, precisam estar abertos e flexíveis à mudança, para que os resultados sejam alcançados.” (SIADES – MANUAL DE INSTRUÇÃO, 2008, p. 6 e 7).

4.6 – Instrumento de avaliação

4.6.1 – Caderno de avaliação

O Caderno de Avaliação, apresentado no Anexo A, é composto de:

1 – Formulário de identificação do avaliado, que contém os dados funcionais do servidor;

2 – Formulário de Entrevista de Orientação e Planejamento, composto dos quesitos a serem discutidos quando da reunião a ser realizada no início e em cada etapa da avaliação, que são:

- Missão da Unidade Organizacional;
- Normas e Regulamentos a que a unidade e seus integrantes estão sujeitos;
- Atribuições do servidor no período;
- Recursos disponíveis para a realização do trabalho;
- Importância do trabalho do servidor nos resultados da unidade da qual faz parte, na imagem da organização e externamente.

3 – Formulário de avaliação, que é composto de 7 (sete) fatores, descritos no sub item 4.6.2, abaixo, com a descrição do desempenho esperado do servidor avaliado, sendo que a escala a ser utilizada nos fatores pontuados de 1 a 10, estabelece os padrões de desempenho possíveis, dependendo de como o servidor expressa a competência e/ou desempenha a atividade, sendo que, na coluna “chefia” e “servidor” deve ser registrada a pontuação da avaliação, pelo avaliador e pelo avaliado;

4 – Formulário de levantamento de fatores intervenientes, que objetiva efetuar o diagnóstico de situações que podem estar interferindo no desempenho do servidor, bem como planejar as ações que possam minorar essas interferências;

5 – Formulário de Acompanhamento das Avaliações, que irá conter o resultado das ações propostas e anotações da chefia;

6 – Formulário de resultado da avaliação, onde constarão os registros do resultado da avaliação e as assinaturas do avaliado e do avaliador.

4.6.2 – Fatores avaliados

Os fatores avaliados são os que contem e descrição do desempenho esperado do servidor. São:

- 1 – Competência Técnica, relacionada às atividades específicas de cada função, possibilitando a avaliação do servidor na sua unidade de lotação. É descrita, mediante a pergunta: “O que o servidor deve ser capaz de fazer”? Devem ser listadas as tarefas que são desempenhadas com maior frequência.
- 2 – Administração do Trabalho, que diz respeito á responsabilidade na realização do trabalho, mantendo o foco no objetivo e nas metas estabelecidas;
- 3 – Comunicação, relacionada à capacidade de receber e transmitir informações profissionais, com adequação em relação à linguagem, os meios disponíveis e as estratégias da organização;
- 4 – Relacionamento Interpessoal, que se refere à capacidade de conviver com as demais pessoas, mesmo em situações de conflito, atuando no sentido de se atingir os objetivos comuns;
- 5 – Capacidade Empreendedora, é a capacidade de identificar oportunidades, encontrar soluções inovadoras e adequadas.
- 6 – Foco no Cliente, é a capacidade de interação com os clientes internos e externos, utilizando estratégias que visem a satisfação dos mesmos.
- 7 – Assiduidade, que se refere à frequência com que o servidor comparece ao trabalho.

5 – CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES apresenta as seguintes características:

- É um sistema centralizado e informatizado, implantado no Conselho de Justiça Federal e na Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus de todo o Brasil, da qual o Tribunal Regional Federal da 3ª Região faz parte, objetivando a aprovação no estágio probatório e a progressão funcional e a promoção;
- Possibilita ao servidor avaliado o conhecimento dos resultados esperados pelo seu trabalho, através de acompanhamento e feedback por parte da chefia.
- A parte de Competência Técnica, que se refere à execução de atividades, em termos de quantidade e qualidade de resultados é individualizada, para o cargo e função que o servidor desempenha;
- A responsabilidade pela avaliação de desempenho é do servidor avaliado e de sua chefia imediata, sendo que a avaliação efetuada pelo avaliado não é considerada para cálculo da média;
- É utilizado o método da escala gráfica, onde os diversos fatores considerados são graduados de 1 a 10, prevendo um desempenho de ruim a excelente;
- Conforme embasamento teórico, utiliza a avaliação de desempenho por competências;
- É efetuado a cada 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias, conforme interstício para progressão funcional e promoção, previstas em lei;
- Estipula o resultado da avaliação necessário para progressão funcional e promoção;

- Estipula o acompanhamento do desempenho do servidor avaliado, pela chefia, corrigindo possíveis desvios, através da observação constante do desempenho do mesmo, fornecendo o *feedback* necessário;
- Subsidia planos de ação para melhoria de desempenho dos servidores avaliados e planejamento de programas de desenvolvimento.

6 – ANÁLISE DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme já descrito acima, a avaliação de desempenho no Conselho de Justiça Federal e na Justiça Federal da 1º e 2º Graus, foi implantada em um tempo relativamente recente, sendo que já foram efetuadas algumas revisões e, por último sua unificação.

O modelo tem por objetivo principal a avaliação de servidores, visando a aprovação no estágio probatório, à progressão funcional e à promoção. Para tanto, o critério utilizado é bastante transparente: avaliação igual ou superior a 70% em cada um dos fatores considerados na avaliação.

A avaliação é feita pelo avaliador e pelo avaliado, o que, mesmo considerando que, para efeito de média, a efetuada pelo avaliado não é considerada, faz com que o processo seja participativo e de orientação. Possibilita, ainda, que, caso o avaliado não concorde com a avaliação efetuada, após parecer conclusivo da Comissão de Avaliação de Desempenho, possa interpor recurso.

Para avaliar o desempenho do subordinado, o avaliador deve participar de eventos de capacitação sobre o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES, para receber instruções sobre o mesmo.

É feita preliminarmente, uma entrevista de orientação e planejamento, entre avaliador e avaliado, sobre a missão da unidade organizacional, normas e regulamentos a que estão sujeitos, atribuições do servidor, recursos disponíveis para a realização dos trabalhos, reflexo do desempenho do servidor nos resultados da unidade, na imagem da organização e mesmo externamente. Este aspecto é muito importante, porque assim o servidor é informado do que a organização espera dele e do seu trabalho, quais os reflexos do mesmo na unidade, quais recursos poderão ser utilizados, etc, permitindo que o mesmo gerencie o próprio desempenho.

É utilizado o sistema de avaliação por competências.

Para avaliação, é utilizado o método de escala gráfica, com pontuação de 1 a 10.

O formulário de avaliação referente à competência técnica, é individual e preenchido com o desempenho ou o comportamento esperado pela chefia, em termos de qualidade e quantidade de resultados.

As demais planilhas, dizem respeito a outros fatores de desempenho: administração do trabalho (responsabilidade, foco nos objetivos e metas estabelecidas); comunicação (capacidade de receber e transmitir informações do ambiente profissional); relacionamento interpessoal (capacidade de convívio com os demais); capacidade empreendedora (identificar oportunidades, propor e implementar soluções inovadoras); foco no cliente (capacidade de interagir com os clientes e implementar estratégias visando sua satisfação) e assiduidade (frequência com que o servidor comparece ao trabalho).

Há também uma planilha para levantamento de fatores intervenientes, ou seja, fatores que podem interferir negativamente no desempenho do avaliado, e outra, de ações gerenciais para remoção destes fatores, que podem ser as que necessitem de medidas gerenciais, a ser implementadas pela própria chefia e as demais, pela área de recursos humanos.

Durante o período de avaliação, o desempenho do servidor deve ser observado continuamente pelo superior imediato, que deve fornecer as condições necessárias ao desenvolvimento, bem como dar o *feedback*, reforçando o bom desempenho e corrigindo o que for necessário. Como é um sistema contínuo, se conclui que o mesmo também possibilita a criação de uma cultura propícia para a avaliação de desempenho.

7 – CONCLUSÃO

7.1- Teoria

A principal conclusão que se pode chegar com relação à avaliação de desempenho é que a mesma é uma ferramenta muito importante não apenas para as organizações, que a partir dos resultados esperados podem nortear os esforços na direção dos mesmos, corrigindo desvios e implementando ações de melhoria, como também para as pessoas que passam a obter a informação do que se espera delas no trabalho, com um acompanhamento objetivo dos resultados obtidos.

Para que isso aconteça, há a necessidade de que a avaliação seja efetuada de maneira objetiva e transparente, com a participação de todos, bem como com o acompanhamento dos resultados e *feedback*.

Os autores estudados, sem exceção, mencionam os vários métodos disponíveis, desde os clássicos, até os mais modernos, avaliação de desempenho por objetivos (metas) e por competências, sendo que a sua escolha dependerá de vários fatores, entre eles, a cultura da organização.

Entre as limitações, fora as já descritas em outro item, há outras a ressaltar, sendo que a principal é que, por muito cuidado que se tome, sempre, em qualquer dos métodos adotados, haverá a possibilidade de um certo grau de subjetividade nas avaliações e até mesmo, de manipulações.

Outra limitação possível, para implantação de um sistema de avaliação de desempenho seria os custos envolvidos, possivelmente altos, em decorrência da necessidade de pessoal especializado para elaboração da avaliação, treinamento dos envolvidos, acompanhamento da implantação e do desenvolvimento da avaliação propriamente dita.

Outro fator importante é a necessidade da responsabilidade pela coordenação da avaliação de desempenho ser centralizada em um único setor da organização, normalmente, de recursos humanos, visando que o mesmo seja efetuado de maneira uniforme em toda a organização, pois, caso contrário, algumas áreas vão dar mais importância à avaliação do que outras, o que pode acarretar um resultado distorcido e pouco confiável, bem como que a avaliação de desempenho caia em descrédito.

7.2 – Avaliação de desempenho no âmbito do TRF da 3ª Região

A implantação de avaliação de desempenho no âmbito do Conselho de Justiça e da Justiça Federal, é relativamente recente, adotada em decorrência de exigência legal, sendo que já houve revisões visando sua atualização e otimização.

O sistema utilizado, que é informatizado, é transparente quanto aos objetivos da avaliação. A participação do avaliador e do avaliado no planejamento, acompanhamento e avaliação final é obrigatório.

A metodologia utilizada, avaliação de desempenho por competências, é considerada uma das mais atuais e bem conceituadas.

O principal objetivo do SIADES, é a progressão funcional e promoção dos servidores, bem como daqueles que se encontram em estágio probatório. Desta forma, é considerado apto o servidor que obtiver resultado de avaliação igual ou superior a 70% (setenta por cento) em cada fator considerado.

O avaliador participa de eventos de capacitação sobre o SIADES, para conhecimento acerca do sistema.

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES, acarreta os seguintes subsídios:

- à aprovação do estágio probatório, progressão funcional e promoção, com conseqüente acréscimo de salário

- planejamento de ações para melhoria de desempenho,
- planejamento de programas de desenvolvimento.

Estes subsídios acarretam melhoria nas condições de trabalho, sendo o objetivo principal dos mesmos somar esforços para que o desempenho funcional tenha resultados positivos, contribuindo assim para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Comparando o sistema de avaliação de desempenho em pauta, com as teorias estudadas, conclui-se que o sistema é evoluído, efetuado com base em competências, com entrevista para orientação e planejamento e acompanhamento do desempenho e *feedback* por parte da chefia, com correção de desvios e eliminação de fatos intervenientes, que são os que podem interferir no desempenho do servidor e as medidas para saná-los ou minorá- los.

8 – REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker – *Avaliação de Desempenho na Empresa* – 4ª Ed. São Paulo – Atlas – 1992

A autora apresenta a avaliação de desempenho como um instrumento para se conhecer melhor as pessoas em relação ao seu trabalho na empresa.

CHIAVENATO, Idalberto – *Desempenho Humano Nas Empresas – Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho Para Alcançar Resultados* – 6ª Ed. São Paulo – Manole - 2009

O autor descreve como o desempenho humano requer uma organização inteligente para alcançar uma performance de níveis elevados.

CONSELHO DE JUSTIÇA FEDERAL. *Resolução nº 43, de 19.12.2008*. Brasília, 2008. Publicada no DOU em 30.12.2008. Disponível em <[HTTP://WWW.cjf.jus.br](http://www.cjf.jus.br)> acesso em 22.03.2010

Instituiu, no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES.

CONSELHO DE JUSTIÇA FEDERAL. *Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES – Caderno de Avaliação - Servidores em Fase de Progressão ou Promoção*. Brasília, 2008. Disponível em <[HTTP://WWW.cjf.jus.br](http://www.cjf.jus.br)> acesso em 28.04.2010

Inclui os instrumentos do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES, referente aos períodos de gestão dos servidores que se encontram em fase de Progressão ou Promoção no Conselho e na Justiça Federal.

CONSELHO DE JUSTIÇA FEDERAL. *Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES – Manual de Instrução - Servidores em Fase de Progressão ou Promoção*. Brasília, 2008 Disponível em <[HTTP://WWW.cjf.jus.br](http://www.cjf.jus.br)> acesso em 28.04.2010

Disponibiliza as instruções necessárias ao entendimento e à execução do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES, referente aos períodos de gestão dos servidores que se encontram em fase de Progressão ou Promoção no Conselho e na Justiça Federal.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (organizadores) – *Competências Conceitos, Métodos e Experiências- Atlas* – 2008

Apresenta artigos acerca do tema competência e sua articulação com diferentes campos de gestão de pessoas.

DUTRA, Joel Souza – *Competências Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna* – Atlas – 2009

Apresenta, de forma sistematizada experiências, pesquisas e contribuições do autor, na busca de um modelo de gestão de pessoas que atenda às necessidades da empresa moderna.

GENTIL, Eduardo Diener. *Avaliação de Desempenho: uma visão moderna*. Disponível em <<http://www.administradores.com.br> - acesso em 23.03.2010
Apresenta a importância da avaliação de desempenho e seus métodos tradicionais e modernos.

GRAMIGNA, Maria Rita – *Modelo de Competências e Gestão de Talentos* – 2004 – Pearson Makron Books.

A autora apresenta um modelo de competências e gestão de talentos.

LEANDRO, Ana Maria – *Avaliação de Desempenho – Um Programa Sem Medos* – 1ª Ed. – 2009 - Wak

A autora criou um programa que estabelece uma preparação prévia dos colaboradores. que participam ativamente do processo de construção de dados.

LEME, Rogério – *Avaliação de Desempenho Com Foco Em Competências – A Base Para Remuneração Por Competências* – 1ª Ed.-2ª reimpressão- 2009 – Qualitymark
O autor descreve de forma didática e prática, a construção de ferramentas de avaliação de desempenho.

LOTTA, Gabriela Spanghero – *Avaliação de Desempenho Na Área Pública – Perspectivas e Propostas Frente A Dois Casos Práticos* – RAE Eletrônica, vol I, nº 2 – jul/dez 2002- Disponível em <<http://www.16.fgv.br/rae/artigos/1463> acesso em 23.03.2010

Pesquisa comparativa de avaliação de desempenho utilizada na Prefeitura de São Paulo – Brasil e Sounthofen – Alemanha, demonstrando suas particularidades.

O'DONNELL, Ken. *Raízes da transformação: a qualidade individual como base da qualidade total*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

A obra do autor, autoridade em desenvolvimento organizacional, enfoca a importância do desenvolvimento e do aprimoramento pessoal como estratégia para alcançar a eficácia e, conseqüentemente, a qualidade total na Instituição.

PONTES, Benedito Rodrigues – *Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes* – 10ª Ed. 2008 – LTR.

O autor aborda vários métodos de avaliação de desempenho.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. *Constituição Federal de 1988*. Brasília, 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 10 nov. 2008.

Nossa Constituição Federal, dentre outras atribuições, organiza o Estado, regendo com supremacia a legislação de todo o país. Portanto, sua observação pelos servidores públicos é obrigatória, devendo agir somente por força de lei.

SCHIKMANN, Rosane; CRÉDICO, Rosângela Gamba – *Utilização de Indicadores de Desempenho nos Processo de Avaliação de Desempenho Individual* - FGV - 2008
As autoras apresentam a utilização de indicadores de desempenho, que são índices objetivos, com a finalidade de aferição de desempenho individual.

ANEXO

ANEXO A – Caderno de Avaliação

Conselho da Justiça Federal

SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

SIADES



CADERNO DE AVALIAÇÃO

SERVIDORES EM FASE DE PROGRESSÃO OU PROMOÇÃO

**SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL
SIADES**

SERVIDORES EM FASE DE PROGRESSÃO OU PROMOÇÃO

Este caderno inclui os instrumentos do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional - SIADES, referente aos períodos de gestão dos servidores que se encontram em fase de Progressão ou Promoção no Conselho e na Justiça Federal e é composto de:

1. Formulário de identificação do avaliado;
2. Formulário de entrevista de orientação e planejamento;
3. Formulário de avaliação de desempenho;
4. Formulário de levantamento de fatores intervenientes;
5. Formulário de acompanhamento do desempenho e

O Formulário de Avaliação de Desempenho deverá ser preenchido pela chefia imediata e pelo servidor avaliado, lembrando que esta não influi no cálculo dos resultados e que seu objetivo favorecer o acompanhamento e orientação do servidor em relação aos padrões de desempenho esperados.

Os cálculos dos resultados são de inteira responsabilidade da chefia imediata, devendo o servidor avaliado conferi-los antes de proceder à assinatura referente ao resultado.

No caso de dúvida consulte o Manual de Instruções ou entre em contato com a área de Recursos Humanos.

SIADES - FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO

(A ser preenchido pela área de Recursos Humanos)	
Matrícula:	
Servidor Avaliado:	Período de Gestão:
Cargo:	Classe:
Função:	Padrão:
Lotação:	
Avaliador:	Cargo/Função:

SIADES - FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE ORIENTAÇÃO E PLANEJAMENTO

Ao receber o servidor e no início de cada etapa de avaliação apresente os seguintes temas e marque com um X os que foram abordados:

Temas	Abordados
Missão da Unidade Organizacional	
Normas e regulamentos a que estão sujeitos a unidade e seus integrantes	
Atribuições do servidor referentes ao período	
Recursos disponíveis para a realização do trabalho	
Reflexo do desempenho do servidor nos resultados da unidade, na imagem da organização e até mesmo externamente;	
Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório - SUADES.	

ASSINATURAS/DATAS	
Avaliado:	Data:
Avaliador:	Data:

SIADES - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

COMPETÊNCIA TÉCNICA

Refere-se à execução das atividades, em termos de quantidade e qualidade dos resultados.

A descrição da Competência Técnica deve representar um desempenho ou comportamento esperado pela chefia e pelo qual o servidor será avaliado.

Para descrever a atividade, faça a pergunta: o que o servidor deve ser capaz de fazer? Utilize um verbo de ação (campo 1) e acrescente, sempre que possível um critério que indique um padrão de qualidade e de quantidade considerado satisfatório (campo 2) e uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra (campo 3) conforme exemplo:

Atividade	Padrão	
Verbo + Objeto da Ação	Critério	Condição
Realiza + análises financeiras	com precisão	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno dos investimentos
Edita + textos	sem erros de digitação	utilizando o aplicativo <i>word</i>

ESCALA

Não Expressa 1 —————▶ 10 Expressa Plenamente
<p><i>Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menos o avaliado expressa possuir a competência.</i></p> <p><i>Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, mais o avaliado expressa possuir a competência.</i></p> <p><i>Caso o quesito não seja considerado importante para a atuação do servidor, escreva NA (Não se aplica.)</i></p>

Atividades	Padrão		Avaliação	
	2 - Critério	3 - Condição	Chefia	Servidor
Somatório dos resultados da avaliação da chefia =				
(Somatório dos resultados da avaliação da chefia) = N° de atividades				

Justificativa da chefia: -----

SIADES - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ADMINISTRAÇÃO DO TRABALHO - ESCALA

Não Expressa 1 _____ _____ 10 Expressa Plenamente
<p><i>Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menos o avaliado expressa possuir a competência.</i></p> <p><i>Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, mais o avaliado expressa possuir a competência.</i></p> <p><i>Caso o quesito não seja considerado importante para a atuação do servidor, escreva NA (Não se aplica.)</i></p>

Administração do Trabalho <i>Capacidade de realizar o trabalho com responsabilidade, mantendo o foco nos objetivos e nas metas estabelecidas para a unidade.</i>	Avaliação	
	Chefia	Servidor
1. Mantém atualizados, disponíveis e acessíveis, dados e informações referentes ao trabalho que executa, de modo a garantir a continuidade das atividades.		
2. Organiza suas atividades, otimizando seu tempo de trabalho.		
3. Analisa criticamente os processos de trabalho, visando a sua otimização.		
4. Realiza as atividades sob sua responsabilidade, comprometendo-se com o alcance das metas estabelecidas e respeitando o espaço profissional dos colegas.		
5. Zela pelos equipamentos/mobiliários sob responsabilidade e pelo uso adequado de material, demonstrando preocupação com a coisa pública e consciência ambiental.		
6. Guarda sigilo sobre as informações e acontecimentos referentes ao ambiente profissional, quando necessário.		
<u>Somatório dos resultados da avaliação da chefia</u>		
<u>(Somatório dos resultados da avaliação da chefia) =</u> Nº de itens avaliados		

SIADES - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

COMUNICAÇÃO - ESCALA

Não Expressa 1 10 Expressa Plenamente
<p><i>Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menos o avaliado expressa possuir a competência. Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, mais o avaliado expressa possuir a competência. Caso o quesito não seja considerado importante para a atuação do servidor, escreva NA (Não se aplica.)</i></p>

Comunicação <i>Capacidade de transmitir e receber informações relativas ao ambiente profissional, observando a adequada utilização da linguagem, os meios disponíveis e as estratégias da organização.</i>	Avaliação	
	Chefia	Servidor
1. Transmite informações de maneira clara, objetiva e cordial, utilizando o meio mais adequado aos resultados pretendidos.		
2. Expressa seu ponto de vista em relação ao outro ou ao assunto abordado, respeitando o conteúdo da mensagem, o tempo de fala e os interesses e motivações do interlocutor.		
3. Em suas interações, questiona construtivamente o interlocutor sobre pontos subjetivos ou não compreendidos.		
4. Demonstra receptividade aos <i>feedbacks</i> que recebe sobre seu desempenho.		
<u>Somatório dos resultados da avaliação da chefia</u>		
<u>Somatório dos resultados da avaliação da chefia) =</u> N° de itens avaliados		

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Relacionamento Interpessoal <i>Capacidade de conviver com uma ou mais pessoas, inclusive diante de situações de conflito, atuando de forma a contribuir para o alcance de objetivos comuns.</i>	Avaliação	
	Chefia	Servidor
1. Convive de forma harmoniosa com seus colegas e superiores respeitando as diferenças individuais.		
2. Desenvolve trabalho em grupo, superando interesses individuais na busca de objetivos comuns.		
3. Modifica seu julgamento ou comportamento diante de argumentações convincentes, respeitando valores e interesses do grupo.		
<u>Somatório dos resultados da avaliação da chefia</u>		
<u>(Somatório dos resultados da avaliação da chefia) =</u> N° de itens avaliados		

SIADES - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ESCALA

Não Expressa 1 → 10 Expressa Plenamente
<p><i>Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menos o avaliado expressa possuir a competência. Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, mais o avaliado expressa possuir a competência. Caso o quesito não seja considerado importante para a atuação do servidor, escreva NA (Não se aplica.)</i></p>

CAPACIDADE EMPREENDEDORA -

Capacidade Empreendedora <i>Capacidade de identificar oportunidades, propor e implementar soluções inovadoras, viáveis e adequadas.</i>	Avaliação	
	Chefia	Servidor
1. Participa continuamente de ações de desenvolvimento profissional, visando eliminar lacunas de desempenho.		
2. Seleciona as metodologias de trabalho mais adequadas à consecução das estratégias da unidade/instituição.		
3. Compartilha com outras unidades/colegas o conhecimento de boas práticas, visando à efetividade dos serviços/produtos.		
4. Apresenta idéias e projetos, visando agregar valor para a organização.		
<u>(Somatório dos resultados da avaliação da chefia) =</u> Nº de itens avaliados		

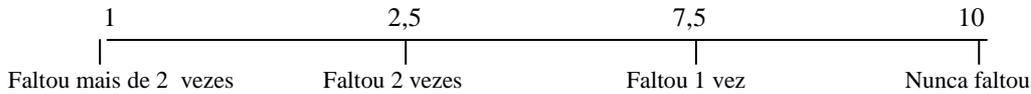
FOCO NO CLIENTE

Conceito de cliente: o cliente tanto pode ser o cliente externo, como também o cliente interno. Considera-se cliente interno as unidades e os servidores usuários dos serviços prestados pela unidade em que o servidor está lotado.

Foco no Cliente <i>Capacidade de interagir com os clientes e implementar estratégias que visem a sua satisfação.</i>	Avaliação	
	Chefia	servidor
1. Atende o cliente com presteza e flexibilidade, demonstrando empatia para satisfazer suas demandas.		
2. Interage com o cliente buscando compreender suas necessidades e sugerindo alternativas de solução para as demandas.		
3. Interage com o cliente, visando monitorar a qualidade dos serviços prestados.		
4. Implementa ações para aumentar a satisfação do cliente, considerando a realidade institucional e a viabilidade técnica e tecnológica.		
5. Antecipa-se às necessidades do cliente, fornecendo soluções viáveis e com qualidade.		
<u>(Somatório dos resultados da avaliação da chefia) =</u> Nº de itens avaliados		

SIADES - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ASSIDUIDADE – ESCALA



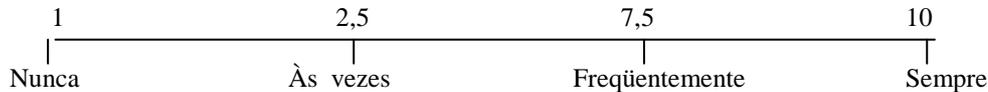
No campo “Avaliação”, indique o número da escala que corresponde às faltas injustificadas.

Assiduidade Refere-se à frequência com que o servidor comparece ao trabalho.	Avaliação	
	Chefia	servidor
Frequência		

* Relacione aqui as datas relativas às faltas injustificadas do servidor.

FATORES INTERVENIENTES

De acordo com a escala abaixo, marque no campo o número que corresponder à resposta mais adequada à questão proposta:



a) Fatores Intervenientes	Avaliação	
	Chefia	Servidor
1. Houve feedback sobre o desempenho do avaliado.		
2. O servidor demonstra motivação para executar atividades de maior complexidade.		
3. Houve apoio para melhorar o desempenho do avaliado.		
4. O avaliado recebeu elogios sobre seu desempenho.		
5. Os processos de trabalho adotados na unidade foram apropriados, evitando passos desnecessários e favorecendo a expressão de competências específicas.		
6. O volume de trabalho sob a responsabilidade do avaliado foi compatível com sua jornada de trabalho.		
7. Os recursos materiais e tecnológicos necessários para a realização do trabalho estavam disponíveis, favorecendo o desempenho.		
8. As condições de trabalho (instalações físicas e ambiente social) facilitaram a realização do trabalho sob a responsabilidade do avaliado.		
9. O clima existente na equipe favoreceu positivamente o desempenho do avaliado.		
10. O servidor tem apresentado problemas de saúde.		

Justificativa da chefia: -----

SIADES – FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE FATORES INTERVENIENTES

b) - AÇÕES GERENCIAIS PARA REMOÇÃO DE FATORES INTERVENIENTES

Assinale as ações recomendadas para remoção dos fatores intervenientes detectados nos quesitos anteriores ou aqueles que irão favorecer o desenvolvimento pessoal do servidor.

Ações recomendadas*	Chefia	Servidor
1. Acompanhar sistematicamente as tarefas a serem desempenhadas pelo servidor.		
2. Orientar o servidor quanto à necessidade de aprimoramento de suas habilidades sociais		
3. Atribuir tarefas de maior complexidade ao servidor.		
4. Orientar o servidor quando não desempenha satisfatoriamente suas tarefas		
5. Treinar o servidor. Especificar o(s) tema(s) do(s) treinamento(s) e o(s) nível(eis) de aprofundamento necessário(s): inicial, intermediário ou avançado.		
6. Valorizar o servidor quando desempenha suas tarefas de acordo com os padrões estabelecidos.		
7. Reunir toda a equipe para melhor sistematização das tarefas a serem executadas.		
8. Providenciar junto aos setores competente a aquisição de recursos materiais e tecnológicos necessários ao desenvolvimento das atividades.		
9. Providenciar junto aos setores competente as modificações no ambiente que facilitem a realização das atividades.		
10. Reunir equipe para levantamento de problemas que podem estar afetando o clima no ambiente de trabalho, e para discussão de soluções.		
11. Encaminhar o servidor para avaliação médica visando determinar se seus problemas de saúde são de natureza ocupacional.		
Outras. Especifique:		
* As ações que consistam em medidas gerenciais deverão ser implementadas pela própria chefia, as demais ficarão a cargo da área de recursos humanos.		

SUADES - FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO**a) RESULTADO DAS AÇÕES RECOMENDADAS**

Registre os efeitos das ações, inclusive as dificuldades para implementá-las, quando for o caso.

b) ANOTAÇÕES DA CHEFIA

Espaço reservado para anotações relativas às observações da chefia acerca dos comportamentos do servidor nos fatores a serem avaliados.

DATA	OBSERVAÇÕES

SIADES - FORMULÁRIO DE RESULTADO DA AVALIAÇÃO

RESULTADOS/ASSINATURAS

RESULTADOS	
Fatores	Avaliação da Chefia
1. Competência Técnica	
2. Administração do Trabalho	
3. Comunicação	
4. Relacionamento Interpessoal	
5. Capacidade Empreendedora	
6. Foco no Cliente	
7. Assiduidade	
Somatório dos resultados da avaliação da chefia = Nº de fatores avaliados	

OBSERVAÇÕES DO AVALIADOR E/OU AVALIADO

ASSINATURAS/DATAS	
Avaliado: <input type="checkbox"/> Ciente <input type="checkbox"/> Ciente com Ressalvas () <div style="text-align: center;">Assinatura</div>	Data:
Avaliador: <div style="text-align: center;">Assinatura</div>	Data:

PARECER DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

- ASSINATURAS/DATAS	DATA:
Membros da Comissão:	
Declaro estar ciente de que o prazo para interposição de recursos é de 10 dias úteis a partir desta data.	
Avaliado:	