

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SIMONE CARLIN DELAGNELO

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO  
DE DESEMPENHO NA JUSTIÇA FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

Florianópolis, Julho de 2009

SIMONE CARLIN DELAGNELO

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO  
DE DESEMPENHO NA JUSTIÇA FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Área de concentração em Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Sebastião Aílton da Rosa Cerqueira Adão

Florianópolis, Julho de 2009

SIMONE CARLIN DELAGNELO

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO  
DE DESEMPENHO NA JUSTIÇA FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final na Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Doutor  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

PROF. SEBASTIÃO AÍLTON DA ROSA CERQUEIRA ADÃO  
Orientador

JORDAN PAULESKY JULIANI  
Membro

LUIZ SALGADO KLAES  
Membro

*“As realizações sempre nascem de sonhos, e neles depositamos nossa fé e determinação para vencer”. (Pe. José Kentenich)*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus;

Aos meus pais, Merquior e Marlise, por serem o ideal de honestidade, responsabilidade e amor que almejo ser;

Ao meu irmão Leonardo, por ter-me feito desenvolver o sentimento de paciência e companheirismo;

Ao Profº. Sebastião Aílton da Rosa Cerqueira Adão, pela orientação paciente e didática;

A todos os grandes amigos que fiz durante o curso, pelas noites de estudos e de festas, que certamente jamais esquecerei, sempre os terei em minha memória;

À Universidade Federal de Santa Catarina, por dispor todos estes sentimentos inesquecíveis, imprescindíveis à vida de um graduando.

## RESUMO

DELAGNELO, Simone Carlin. **Análise da Aplicabilidade da Avaliação de Desempenho na Justiça Federal de Santa Catarina.** 70 fls. Trabalho de conclusão de disciplina (estágio supervisionado – CAD 5236). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a aplicabilidade do Programa de Avaliação de Desempenho na Justiça Federal de Santa Catarina. Para desenvolver a presente pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, pelo qual se analisou a referida instituição, em especial a sua situação atual a partir da percepção de seus servidores. As técnicas de pesquisa utilizadas foram bibliográfica, entrevistas e análise documental. Os resultados da pesquisa demonstraram que a instituição analisada utiliza em seu Programa de Avaliação de Desempenho diversos elementos identificados e recomendados pelos autores abordados neste estudo, o que aproxima a prática realizada no interior desta organização aos preceitos teóricos. Entretanto, cabe à Justiça Federal de Santa Catarina identificar situações, que mesmo em pequeno grau, impossibilitam que a instituição utilize o Programa de Avaliação de Desempenho da melhor forma possível. Recomenda-se que o referido órgão estude a possibilidade de fornecer um treinamento exclusivo para os avaliadores, considere os resultados do Programa de Avaliação de Desempenho no momento de definir os treinamentos que serão realizados na instituição, bem como, desvincule o Programa de Avaliação de Desempenho do simples fato da progressão funcional dos funcionários.

Palavras-chave: recursos humanos, avaliação de desempenho, desdobramentos da avaliação de desempenho.

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas..... | 18 |
| Figura 2 – Escala Hierárquica Administrativamente da JFSC.....  | 45 |
| Figura 3 – Escala Hierárquica Jurisdicionalmente da JFSC.....   | 45 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Número de funcionários, Estagiários e Juízes..... | 44 |
|---|----|



## **LISTA DE SIGLAS**

JFSC – Justiça Federal de Santa Catarina

SUADES – Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação dos Servidores em Estágio Probatório na Justiça Federal.

PROJED – Processo de Gestão de Desempenho dos Servidores da Justiça Federal.

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.1 Objetivos.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.2 Justificativa .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>1.3 Estrutura do Trabalho .....</b>                                  | <b>13</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                                     | <b>15</b> |
| <b>2.1 Gestão de Recursos Humanos .....</b>                             | <b>15</b> |
| <b>2.2 Avaliação de Desempenho.....</b>                                 | <b>19</b> |
| 2.2.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho .....                        | 22        |
| 2.2.2 Benefícios da Avaliação de Desempenho.....                        | 24        |
| 2.2.3 Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho.....                | 25        |
| 2.2.4 Razões para Falhas nos Programas de Avaliação de Desempenho ..... | 26        |
| 2.2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho.....                           | 29        |
| <b>2.3 Desdobramentos do Programa Avaliação de Desempenho.....</b>      | <b>32</b> |
| <b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>                                   | <b>36</b> |
| <b>3.1 Caracterização da Pesquisa .....</b>                             | <b>36</b> |
| <b>3.2 População e Amostra.....</b>                                     | <b>37</b> |
| <b>3.3 Coleta e Análise de Dados .....</b>                              | <b>38</b> |
| <b>4 CARACTERIZAÇÃO DA JFSC .....</b>                                   | <b>39</b> |
| <b>4.1 Justiça Federal no Brasil.....</b>                               | <b>39</b> |
| <b>4.2 Justiça Federal em Santa Catarina .....</b>                      | <b>41</b> |
| 4.2.1 Sedes da Justiça Federal em Florianópolis .....                   | 42        |
| 4.2.2 Número de funcionários, estagiários e juízes .....                | 43        |
| 4.2.3 Escala hierárquica.....   | 44        |
| <b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....</b>               | <b>45</b> |
| <b>5.1 Gestão de Recursos Humanos .....</b>                             | <b>45</b> |
| <b>5.2 Avaliação de Desempenho.....</b>                                 | <b>48</b> |
| 5.2.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho .....                        | 51        |
| 5.2.2 Benefícios da Avaliação de Desempenho.....                        | 52        |
| 5.2.3 Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho.....                | 53        |
| 5.2.4 Razões para Falhas nos Programas de Avaliação de Desempenho ..... | 54        |
| 5.2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho.....                           | 54        |
| <b>5.3 Desdobramentos do Programa Avaliação de Desempenho.....</b>      | <b>55</b> |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                      | <b>58</b> |
| <b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                               | <b>61</b> |
| <b>APÊNDICE .....</b>   | <b>64</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>65</b> |

# 1. INTRODUÇÃO

Diante da internalização das fronteiras e da integração das nações, somente as empresas que apresentarem vantagens competitivas em relação aos seus pares conseguirão crescer e se estabelecer solidamente no mercado.

Acredita-se que, além de produtos com qualidade, as empresas precisam produzir de acordo com as necessidades dos consumidores, buscar preços acessíveis, proporcionar bom atendimento e, principalmente, estabelecer uma integração e harmonia entre os seus departamentos, reconhecendo o papel de cada setor e a importância de todos eles para o sucesso do negócio.

Neste sentido, para que essas vantagens competitivas sejam alcançadas numa organização, não basta que a empresa possua uma boa estrutura quanto a prédios, máquinas e ferramentas, que disponha das técnicas mais avançadas e tenha recursos financeiros. É necessário, principalmente, que os funcionários sejam qualificados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

É neste contexto que a gestão de pessoas aparece como um elemento fundamental para o sucesso e continuidade de qualquer tipo de empresa. Essa função gerencial tem como principal finalidade proporcionar mais flexibilidade à empresa, maior velocidade ao responder às mudanças do meio externo e gerar mais valor agregado aos produtos e aos serviços organizacionais.

Além disso, é somente por meio das pessoas que as empresas garantem qualidade, produtividade, aprendizagem e inovação permanentes. Para isso, no entanto, é imprescindível que as instituições disponham de uma gestão de pessoas adequada, que recrutem devidamente os funcionários, se preocupem com o treinamento e desempenho dos colaboradores, mantenham os funcionários satisfeitos e avaliem o desempenho das pessoas para mensurar os resultados que estão sendo alcançados.

Dando-se destaque à avaliação de desempenho, vale ressaltar que é através dessa ferramenta gerencial que a empresa consegue identificar problemas de supervisão e gerência, de integração entre as pessoas e a organização, de adequação do profissional ao cargo e de localização de possíveis carências de treinamento.

Na visão de Chiavenato (2001, p. 107), a avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante de um cargo, bem como de seu

potencial de desenvolvimento”. Segundo o autor, esse processo busca julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades dos funcionários.

A avaliação de desempenho é certamente uma ferramenta que, quando utilizada corretamente, pode trazer inúmeros benefícios para empresa. Porém, se ela não se adaptar às particularidades e cultura das pessoas e das organizações, esse instrumento concebido para promover e orientar o crescimento da empresa pode trazer insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça aos funcionários.

Assim como para todos os tipos de instituições, a utilização da avaliação de desempenho também é uma ferramenta imprescindível para o aperfeiçoamento dos funcionários do poder judiciário brasileiro. Como significativo representante desse poder, pode-se citar a Justiça Federal de Santa Catarina (JFSC), órgão responsável de julgar as causas de interesse da União.

Este órgão judiciário servirá de base para esta pesquisa. Através do estudo do processo de avaliação de desempenho utilizado pela instituição, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como é percebida a aplicabilidade do Programa de Avaliação de Desempenho na Justiça Federal de Santa Catarina?**

## **1.1 Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a aplicabilidade do Programa de Avaliação de Desempenho na Justiça Federal de Santa Catarina.

Para que o objetivo geral seja atingido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a-) Verificar a Gestão de Recursos Humanos na JFSC.
- b-) Analisar o Programa de Avaliação de Desempenho na JFSC.
- c-) Averiguar os desdobramentos da Avaliação de Desempenho na JFSC.

## 1.2 Justificativa

Torna-se cada vez mais evidente a relação direta entre a avaliação de desempenho dos funcionários de uma empresa e o aprimoramento dos processos da mesma. O uso dessa ferramenta pressupõe que o nível de sucesso de uma organização depende do desempenho de cada funcionário, bem como da atuação do mesmo no grupo de trabalho.

De maneira geral, pode-se dizer que acompanhamento da performance dos integrantes de uma empresa possibilita a avaliação das ações passadas, a correção dos desvios no presente e a definição das ações futuras.

Mais especificamente, observa-se que um programa de avaliação de desempenho bem desenvolvido proporciona à empresa uma visão geral do perfil dos profissionais avaliados, a compreensão dos aspectos que afetam diretamente o sucesso da empresa, o conhecimento das necessidades de treinamento e desenvolvimento das pessoas e a identificação dos funcionários aptos a serem promovidos, bem como daqueles que devem ser desligados.

Para os colaboradores, o programa contribui para que estes possam saber o que é esperado pela empresa, quais os aspectos que devem ser melhorados, bem como os parâmetros que devem ser atingidos.

Diante de todos os benefícios citados acima, é indispensável analisar se eles realmente são oferecidos para a instituição e para os seus funcionários, pois de nada adianta desenhar e planejar um programa, se o mesmo não atinge os pontos desejados.

Dessa forma, tal pesquisa busca identificar a aplicabilidade do Programa de Avaliação de Desempenho na Justiça Federal de Santa Catarina.

Em termos teóricos, Castro (1978) cita três critérios para os quais as justificativas de um projeto devem basear-se: importância, originalidade e viabilidade do tópico escolhido.

Castro (1978, p. 56) afirma que a importância se dá, quando o tema “está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada”.

Este trabalho é considerado importante tanto para a instituição analisada, como para os acadêmicos e para a academia. Para a organização, por proporcionar uma análise do processo de avaliação de desempenho, sob um enfoque de uma acadêmica que se encontra

fora do ambiente organizacional. Para os acadêmicos, pela contribuição que este estudo irá proporcioná-los, trazendo maior experiência na coleta e análise de dados, maior conhecimento teórico a respeito do assunto, como também a possibilidade de aliar o estudo prático com a teoria estudada. E finalmente, para a academia, por servir de referencial para estudos futuros que englobem o tema.

Em relação à originalidade, Castro (1978, p. 57) comenta que “um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender”.

A originalidade consiste em um estudo acadêmico sobre avaliação de desempenho, possibilitando a descoberta de resultados que podem ser desconhecidos pela JFSC.

Já ao analisar a viabilidade de uma pesquisa, Castro (1978) destaca a importância de se observar os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização a esse respeito.

Neste contexto, este estudo é considerado viável pela facilidade de conseguir as informações necessárias para a elaboração deste trabalho, já que a área de Recursos Humanos da JFSC permitiu o estudo realizado, se dispondo a fornecer qualquer informação necessária para a confecção desse trabalho. Além disso, os prazos estão coerentes com o cronograma de execução, não sendo necessários muitos gastos financeiros para a viabilização do projeto e, encontra-se um grande e acessível referencial teórico acerca do tema analisado.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro deles a introdução, onde foram apresentados os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo diz respeito à fundamentação teórica, onde são abordados os seguintes assuntos: Gestão de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho e os Desdobramentos do Programa Avaliação de Desempenho.

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada para a realização deste trabalho. É nesta seção que são apresentados o tipo de coleta de dados.

O quarto capítulo é a apresentação da instituição pesquisada, sendo apresentado o histórico da organização, bem como suas principais características.

Já o quinto capítulo é a representação da JFSC, onde os dados coletados da organização são analisados.

Por último, no sexto capítulo, as considerações finais são expostas sobre o tema trabalhado e as recomendações do pesquisador.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são abordados: Gestão de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho e Desdobramentos do Programa Avaliação de Desempenho.

### **2.1 Gestão de Recursos Humanos**

A gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2001, p. 17). Segundo o autor citado, a expressão gestão de pessoas traz um novo significado para a administração de recursos humanos, pois não trata mais o homem como um recurso e sim como parceiro.

Esta função constitui, ainda de acordo com Gil (2001), uma evolução das áreas designadas no passado com Administração de Pessoal, Relações Industriais (RI) e Administração de Recursos Humanos (RH).

Para Chiavenato (2002, p. 184), essa área “consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal”. Na visão do autor, os objetivos da gestão dos recursos humanos derivam dos objetivos da organização como um todo.

Já sob a ótica de Carvalho (1973, p. 10), o Sistema de RH é composto “de vários subsistemas ou componentes, os quais são interdependentes e interligados em função das metas específicas de gestão de pessoal”. Segundo o autor, o sistema de RH está fundamentado, da mesma forma como acontece com os demais sistemas organizacionais, na filosofia da empresa.

Aquino (1980) corrobora com os autores anteriores, mencionando que a gestão de pessoas não pode restringir-se a uma única pessoa, a um grupo de pessoas ou a um departamento. De acordo com Aquino (1980), é uma atividade distribuída a toda a organização, que exerce, fundamentalmente, um papel de coordenação dos interesses da empresa e da mão-de-obra.

Ainda na visão do autor recém mencionado, esta função visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.



Bohlander et al (2005) também expõe sua opinião, destacando a importância de uma gestão de pessoas eficiente em uma organização, já que são os funcionários que impulsionam o desenvolvimento empresarial e desempenham um papel indispensável para a obtenção da vantagem competitiva empresarial.

Conforme o autor acima, para a empresa atingir um patamar diferenciado por meio de seu pessoal, é necessário que:

- a) empresa disponha de funcionários capazes de aprimorar a eficiência e a efetividade da empresa;
- b) os funcionários disponham de habilidades, conhecimentos e competências não encontrados na concorrência;
- c) as capacidades e atribuições não possam ser imitadas por seus pares; e
- d) os talentos dos funcionários possam ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidas delas.

Carvalho (1973, p. 12), por sua vez, aponta os propósitos da definição e implantação das políticas de RH:

- a) Estabelecer programas e incentivos que objetivem a manutenção do empregado na empresa por mais tempo;
- b) Proporcionar maior e melhor flexibilização em matéria de recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa; e
- c) Adequar a administração de cargos e de salários à dinâmica do mercado de trabalho.

Ainda na visão de Carvalho (1973, p. 13), os objetivos do sistema de RH podem ser agrupados da seguinte forma:

- a) **Objetivos Societários:** O Sistema de RH visa proporcionar à empresa um sentimento de responsabilidade, minimizando os impactos negativos existentes na manifestação dos desafios e necessidades da sociedade;
- b) **Objetivos Organizacionais:** A área de RH é um instrumento de integração organizacional, utilizado para que a empresa consiga atingir seus fins;
- c) **Objetivos Funcionais:** O sistema de RH visa, também, manter num nível adequado seus procedimentos em função das necessidades efetivas de mão-de-obra plenamente capaz e eficiente; e
- d) **Objetivos Individuais:** Um dos propósitos centrais do sistema de RH é dar assistência aos funcionários na consecução de suas metas individuais.

Chiavenato (2002), semelhantemente a Carvalho (1973), apresenta as principais finalidades dessa área de forma mais sucinta: alcançar eficiência e eficácia através dos funcionários, manter e desenvolver pessoas com habilidades e motivação e criar condições organizacionais para que isso ocorra.

Gil (2001, p. 24) corrobora com os autores anteriores, apontando que a gestão de pessoas abrange o recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outros aspectos organizacionais. O autor sublinha que essas “atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente”. Cada processo, dessa forma, tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados.

Bergamini (1973), por sua vez, destaca que se uma das funções do RH não for harmônica às demais, essas sofrerão o seu efeito e o transmitirão às outras áreas da empresa, que provavelmente sentirão o seu desencontro no atendimento dos objetivos da organização.

Hampton (1992) dá continuidade ao estudo, destacando que um dos maiores problemas enfrentado pelos administradores é saber como induzir as pessoas a contribuir para o desempenho das atividades dentro de uma organização, pois como se sabe, é fundamental uma colaboração conjunta dos funcionários para o sucesso de qualquer empresa.

Para buscar o engajamento dos funcionários, Tachizawa et al (2006, p. 245) destaca que a empresa deve analisar as aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las. Segundo o autor, é difícil imaginar que um funcionário “possa perseguir com afinco os objetivos de uma organização que não lhe dê condições de realizar seus objetivos pessoais”.

Indo ao encontro das idéias já mencionadas, Carvalho (1973) ressalta que para o Sistema de RH da empresa buscar o comprometimento e a integração dos funcionários é preciso que a organização saiba de que maneira a motivação atua no comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Lacombe (2004), por sua vez, define motivação como sendo aquilo que faz uma pessoa agir ou se comportar de determinada maneira, ou ainda as forças interiores que fazem as pessoas se esforçarem para conseguir determinados resultados.

Hampton (1992) corrobora com Lacombe (2004), destacando que para se conseguir a motivação é fundamental conhecer as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas para agirem de forma eficiente no desempenho de suas atividades.

Ainda sob a ótica de Hampton (1992), os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem satisfazer, concomitantemente, suas próprias necessidades.

Alguns autores apresentam diversas teorias motivacionais. Entre elas, pode-se citar a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas – escrita por Abraham Maslow, em seu livro *Motivation and Personality* – e a Teoria da Motivação/Higiene de Herzberg.

Na Teoria da Hierarquia das Necessidades, as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades: fisiológicas, de segurança, afeto, estima e auto-realização. A hierarquia pode ser vista na Figura 1, que ilustra a Pirâmide de Maslow.



Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas  
Fonte: Google Imagens (2009)

Conforme Hampton (1992, p. 48), as pessoas nunca estão plenamente satisfeitas. Assim que uma necessidade é suprida, surgem outras. Segundo o mesmo autor, “cada uma das necessidades de nível maior torna-se uma fonte ativa de motivação apenas quando as necessidades dos níveis mais baixos da hierarquia são saciadas”.

Carnegie et al (1978, p. 205) segue a mesma linha de pensamento que Hampton (1992), afirmando que tão logo uma das exigências humanas é satisfeita, um outra aparece em seu lugar. Nas palavras de Carnegie (1978), “um homem trabalhará duro para satisfazer a uma necessidade, mas uma vez que ela está satisfeita, ele busca preencher outra maior”.

Já no que tange à Teoria da Higiene/Motivação, Gil (2001) afirma que os fatores higiênicos referem-se aos fatores necessários para ajustar os funcionários ao seu ambiente de trabalho.

Segundo Carnegie et al (1978), estes fatores quando atingem um grau de ausência, aumentam a insatisfação do funcionário no seu trabalho. Quando presentes, no entanto, servem para impedir a insatisfação, mesmo que não resultem em satisfação positiva ou motivação. Dentre os fatores de higiene, o autor cita o salário, condições de trabalho e relações interpessoais.

Já os fatores motivadores, ainda na visão de Carnegie et al (1978), são aqueles que quando presentes aumentam positivamente a satisfação de trabalhar e motivam no sentido de um esforço e desempenho superiores. Estes fatores, quando ausentes, não levam necessariamente à insatisfação. O autor cita a conquista, reconhecimento pela conquista, o trabalho em si, responsabilidade e progresso como exemplos de fatores motivadores.

Vistos os aspectos gerais do sistema de Recursos Humanos nas organizações e algumas das teorias motivacionais, passa-se agora a discorrer sobre a avaliação de desempenho.

## **2.2 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho, também conhecida por avaliação de mérito, avaliação pessoal, relatórios de progresso e avaliação de eficiência individual, é “uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2001, p. 106). Segundo o autor, toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades dos funcionários.

Para Carvalho (1973), este processo pode ser definido como a aplicação de uma série de técnicas e métodos com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do colaborador em função das tarefas que desempenha na empresa.

Já sob a ótica de Aquino (1980), a avaliação de desempenho é um instrumento que visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve com relação a ele, por ocasião da seleção oferecendo ao administrador informações sobre as ações do indivíduo ao cargo.

Tachizawa et al (2006, p. 207), por sua vez, afirma que este processo trata-se de um conjunto de técnicas visando a obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização. Para tanto, é necessário

identificar as causas de eventuais deficiências e os meios de superá-las. Cumpre também examinar os aspectos positivos, a fim de maximizá-los, incentivando assim o potencial de crescimento dos empregados.

Ainda de acordo com o autor, a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados alcançados pelos funcionários e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

Carvalho e Nascimento (1998) corroboram com os autores anteriores, apontando que a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho de trabalho. Seu principal propósito, na visão dos autores, é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa.

Pilares (1991, p. 66) prossegue, sublinhando que a avaliação de desempenho requer, para sua adequada implantação, a participação efetiva de todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos da organização. Para que isso ocorra, o autor destaca a importância da avaliação de desempenho ser visto como um instrumento de desenvolvimento e não de avaliação propriamente dito.

Bergamini (1973) complementa os autores anteriores, afirmando que apesar de existirem muitos conceitos de avaliação de desempenho, existem três elementos básicos considerados em todas as definições: o avaliador, o avaliado e o trabalho feito.

Em relação ao avaliador, Bergamini (1973) sublinha a necessidade deste conhecer o subordinado a quem vai apreciar. De acordo com o autor, ainda que outras pessoas venham a participar do processo de avaliação, o julgamento daquele que vive diariamente com o avaliado é indispensável. Salienta ainda a importância de treinar os avaliadores de desempenho, caso estes não apresentem qualidades inatas ou adquiridas para realizar tal procedimento.

Aquino (1980, p. 200) corrobora com o autor anterior, destacando que o sucesso da avaliação de desempenho depende basicamente da postura dos avaliadores diante do instrumento e dos avaliados. Segundo o autor, “de nada adianta montar um excelente método de avaliação se os avaliadores não tem condições de usá-lo honesta e inteligentemente”.

No que tange ao avaliado, Bergamini (1973) destaca dois termos importantes: a aptidão e capacidade. A aptidão diz respeito às características pessoais, que são resumidas no perfil psicológico dos laudos de seleção. Já a capacidade é o resultado do aproveitamento que

o indivíduo faz dessas características no trabalho. A partir do treinamento recebido, o empregado vai colocar suas aptidões a serviço das tarefas que deve desempenhar.

Por último, tratando-se do trabalho feito, Bergamini (1973) aponta que a avaliação de desempenho deve ser realizada a partir de algo que o funcionário já produziu. Na visão do autor, apesar de parecer evidente, muitas vezes o avaliador passa a fazer estimativas futuras de produtividades, temendo prejudicar o seu subordinado.

Carvalho e Nascimento (1998, p. 244) prosseguem com o assunto, afirmando que a dinâmica da avaliação está fundamentada na definição dos padrões de desempenho, os quais constituem parâmetros ou pontos de referência para a execução de um determinado trabalho. Um padrão de desempenho eficiente e que seja perfeitamente alcançável pelo empregado avaliado deve conter, entre outras, as seguintes características básicas:

a) Ser viável: De nada adianta implantar padrões irreais se o funcionário não puder alcançá-los no seu desempenho.

b) Ser específico: Todos os padrões de desempenho devem ser esclarecidos ao avaliado no que diz respeito à unidade a atingir, qualidade exigida, limites de tolerância admitidos no cumprimento dos padrões e procedimentos de como o avaliado será acompanhado no exercício de suas funções.

c) Ser atualizado: Os padrões de desempenho devem ser revistos e atualizados sempre que for necessário fazê-lo.

d) Ser mensurável: Medir não significa necessariamente determinar alguma coisa com base numa escala numérica, mas também verificar a avaliar o empregado em fatores subjetivos, tais como: otimismo, iniciativa, etc.

Ainda sob a ótica de Carvalho e Nascimento (1998), os padrões de desempenho devem basear-se nos resultados desejados de cada cargo, cuja análise revela critérios específicos de desempenho de seu titular. Segundo os autores, o gerente imediato sabe que tipos e formas de comportamento profissional devem ser considerados no momento da avaliação.

Aquino (1980, p. 201), por sua vez, contribui para o presente estudo, afirmando que a periodicidade da avaliação é flexível. Algumas empresas realizam-na de seis em seis meses. Outras, uma vez por ano, e existem algumas que a fazem de dois em dois anos.

O autor destaca, no entanto, que em prazo inferior a seis meses é negativo realizar a avaliação do funcionário. Na visão de Aquino (1980), a natureza humana é excessivamente complexa para ser conhecida em período de tempo tão curto. O tempo válido é um ano,

principalmente para cargos executivos e gerenciais, em que o desempenho é subjetivo e os resultados do trabalho intangíveis.

Bergamini (1973, p. 28) também expõe a sua opinião, afirmando que os funcionários não são iguais entre si, nem tampouco apresentam comportamento igual e homogêneo no decorrer dos tempos. Sendo diferentes, variam em si mesmos, modificam-se naquilo que diz respeito a fatores, tais como: produtividade, relacionamento interpessoal, interesse pelo trabalho e equilíbrio pessoal.

Aquino (1980, p. 200) corrobora com Bergamini (1973) destacando que:

“a avaliação de desempenho deve considerar as diferenças individuais dos avaliados. O avaliador precisa reconhecer que cada avaliado é um mundo a parte e, em torno dele, deve girar o processo de avaliação. É fundamental avaliar individualidades e forçar o funcionário a crescer com suas forças e não induzi-lo a atingir os padrões dos companheiros de trabalho, que têm uma realidade completamente diferente”.

Visto diversas conceituações e características do programa de avaliação de desempenho, passa-se a discorrer agora sobre os objetivos dessa ferramenta para as organizações.

### 2.2.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho serve a vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário. Essa ferramenta proporciona ao supervisor uma maneira de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário, fornece uma base para recomendações salariais e mostra à empresa de que maneira um funcionário pode aprimorar a sua performance (BOHLANDER et al, 2005).

Para Chiavenato (2001, p. 115 e 116) a avaliação de desempenho tem como objetivo final melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse objetivo básico, o autor cita alguns objetivos intermediários:

- a- adequação do indivíduo ao cargo;
- b- treinamento;
- c- promoções;
- d- incentivo salarial ao bom desempenho;
- e - melhoria das relações humanas entre superior e subordinados;

- f- auto-aperfeiçoamento do empregado;
- g- informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- h- estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- i- estímulo à maior produtividade;
- j- conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- k- retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado; e
- l- outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc

Chiavenato (2001) prossegue, apontando que a avaliação de desempenho é um poderoso meio pelo qual podem-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo e de carências de treinamento. Além disso, o autor menciona que este instrumento colabora, muitas vezes, na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da empresa.

Já sob a ótica de Carvalho (1973, p. 60), o programa de avaliação de desempenho serve para:

- a) Avaliar a performance do colaborador;
- b) Localizar problemas não profissionais que influenciam no rendimento do colaborador;
- c) Identificar as necessidades de treinamento;
- d) Contribuir para uma melhor política salarial da empresa; e
- e) Formar um “banco de talentos”.

Gil (2001), por sua vez, menciona que conhecer a extensão da discrepância entre o desempenho real do funcionário e o desempenho esperado é indispensável para que a empresa consiga identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação e de subaproveitamento do potencial.

Ainda na visão do autor citado anteriormente, esse programa permite definir o grau de contribuição de cada funcionário para a empresa, promover autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos colaboradores, obter subsídios para remuneração e promoção e identificar o resultado dos programas de treinamento e os funcionários que possuem qualificação inconsistente com o cargo ocupado.

Tachizawa et al (2006) também opina sobre o assunto, citando os principais objetivos da avaliação de desempenho: adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados; auto-aperfeiçoamento do funcionário;



estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da instituição; feedback para o próprio indivíduo avaliado; e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional.

Carvalho e Nascimento (1998, p. 243) também enumeram as principais finalidades da avaliação de desempenho:

a) Análise da “performance”: a organização deve atribuir certo valor ao trabalho executado pelo seu funcionário;

b) Ajuda para a formação de um banco de talentos: o programa contribui decisivamente para a descoberta e acompanhamento da reserva de talentos profissionais da empresa;

c) Identificação de problemas de ordem pessoal: problemas oriundos do relacionamento entre empregados e patrões, tais como atrasos, indisciplina, ausência de motivação podem ser detectados através da avaliação de desempenho;

d) Verificação da necessidade de treinamento: Aponta as necessidades de formação do empregado avaliado; e

e) Contribuição para uma melhor adequação salarial: O programa fornece subsídios valiosos para que a administração salarial da empresa possa calcular com maior justiça e isenção as faixas salariais praticadas na organização.

Após citar os inúmeros objetivos da avaliação de desempenho, discorre-se neste momento os benefícios da utilização desse instrumento.

### 2.2.2 Benefícios da Avaliação de Desempenho

O programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado e implantado, traz uma série de benefícios tanto para o gerente, quanto para o subordinado, como para a organização (CHIAVENATO, 2001).

Em relação aos benefícios gerados ao gerente, o autor afirma que esse programa permite: avaliar o desempenho e o comportamento dos seus subordinados, apresentar providências no sentido de melhorar o desempenho dos funcionários e, por último, facilitar a comunicação com os avaliados, com o intuito de fazer os mesmos compreenderem o sistema de avaliação e como está o seu desempenho.

No que tange aos benefícios trazidos ao subordinado, Chiavenato (2001) menciona que a avaliação de desempenho proporciona o conhecimento: de seus pontos fracos e fortes, das características dos funcionários valorizados pela organização e das providências que o gerente está tomando quanto à melhoria do desempenho dos funcionários.

Por último, em relação aos benefícios para a organização, o autor aponta que essa ferramenta proporciona: a avaliação do seu potencial humano a curto, médio e longo prazos, a contribuição de cada empregado, a identificação dos funcionários que precisam de aperfeiçoamento e aqueles aptos à promoção ou transferências e estimulação da produtividade e melhoramento humano no trabalho.

Citados os benefícios da ferramenta avaliação de desempenho para o gerente, para o subordinado e para a empresa, aborda-se agora os responsáveis pela execução do programa.

### 2.2.3 Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

A responsabilidade pela execução do programa de avaliação é do gerente do funcionário analisado, sendo também atribuição da chefia próxima comunicar ao empregado seus padrões, bem como delegar-lhe as respectivas tarefas, cobrando-lhe, posteriormente, os resultados correspondentes (CARVALHO E NASCIMENTO, 1998).

Já de acordo com Bohlander et al (2005, p. 220), não necessariamente o gerente é a pessoa responsável por executar a avaliação de desempenho de seus subordinados. Segundo o autor, “os avaliadores podem ser supervisores, colegas, integrantes de equipe, o próprio funcionário, subordinados e clientes”.

Abaixo os possíveis responsáveis pela avaliação, segundo o mesmo autor:

a) Avaliação pelo gerente: é aquela feita pelo gerente de um funcionário e muitas vezes revisada por um gerente de nível hierárquico superior;

b) Auto-avaliação: é aquela feita pelo próprio funcionário que está sendo avaliado, geralmente num formulário de avaliação preenchido por ele mesmo antes da entrevista de desempenho;

c) Avaliação do subordinado: é aquela que avalia o desempenho de um superior por um subordinado. Visa, principalmente, desenvolver a administração;

d) Avaliação de pares: é aquela feita pelos pares, ou seja, pelos companheiros de trabalho que estão em posição equivalentes. Em geral é feita em formulários que são compilados para uso na entrevista de desempenho conduzida pelo gerente do funcionário;

e) Avaliação de equipe: aquela baseada nos conceitos de TQM (Total Quality Management), que reconhece as realizações da equipe em vez do desempenho individual; e

f) Avaliação do cliente: aquela também baseada no TQM e busca a avaliação dos clientes internos e externos.

Por último, Bohlander et al (2005) menciona a avaliação 360 Graus, método que destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros.

Segundo o autor, por combinar mais informações que uma avaliação de desempenho comum, pode tornar-se mais complexo do ponto de vista administrativo. Por esta razão, algumas organizações optam por aderir às tecnologias de redes para compilar e agregar informações.

Chiavenato (2001, p112), por sua vez, afirma que na avaliação 360 graus cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõem seu entorno. “Isso significa que todas as pessoas com as quais a pessoa mantém alguma forma de interação ou intercâmbio participam da avaliação de seu desempenho”. Dessa forma, na opinião do autor, esta técnica faz com que cada funcionário reflita a visão dos diversos parceiros envolvidos no procedimento.

Pontes (1996) também aborda a avaliação 360 graus, mencionando que nesse tipo de método o avaliado é colocado no centro de uma corrente de retroinformações. Segundo a visão do autor, esse tipo de avaliação é positiva, pois ocorre uma interatividade entre os níveis hierárquicos, e ainda uma relação contínua e dependente entre as pessoas envolvidas na avaliação, o que gera relações que podem contribuir para uma avaliação mais completa.

Listados os responsáveis pela realização da avaliação de desempenho, passa-se neste instante a listar as razões mais comuns que levam essa ferramenta ao fracasso.

#### 2.2.4 Razões para Falhas nos Programas de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho enfrenta enormes dificuldades, em virtude de seu elevado grau de subjetividade, talvez o maior inimigo e o maior fator de crítica feita ao

instrumento. É um processo de interação humana que gera incríveis distorções em sua aplicabilidade. Teoricamente, é um instrumento válido, mas, na prática, costuma criar problemas, principalmente quando é usado com leviandade e improvisação. (AQUINO, 1980)

Bohlander et al (2005, p. 216) complementa o autor anterior, afirmando que muitas vezes os programas de avaliação de desempenho geram resultados frustrantes. Segundo os autores, os principais motivos que levam esses programas ao fracasso são “a falta de informação e de suporte da alta administração, e o uso do programa para objetivos conflitantes”.

Gil (2001) opina sobre o assunto, apontando que a avaliação pode não atingir seus objetivos. O autor cita alguns motivos para que isso aconteça: a definição inadequada dos objetivos, baixo nível de envolvimento da alta administração, despreparo dos gerentes para administrar pessoas, avaliação circunscrita a um dia, baixo nível de participação das chefias e excluído dos empregados do processo de planejamento.

Tachizawa et al (2006, p. 213), por sua vez, também indica as distorções mais frequentes que acontece no programa de avaliação de desempenho:

a) Leniência: tendência que têm algumas pessoas de abrandar o seu julgamento dos avaliados;

b) Efeito de halo: tendência de nivelar o julgamento de uma pessoa por cima ou por baixo. Assim, se um funcionário é malvisto pelo avaliador, por ter sérias deficiências em alguns aspectos, pode acabar sendo mal avaliado em quesitos nos quais não tenha mau desempenho. Da mesma forma, os que são bem vistos podem acabar recebendo nota alta em todos os quesitos;

c) Falsidade: ocultação ou distorção proposital de informações sobre o julgamento do avaliado, com o intuito de prejudicá-lo ou beneficiá-lo;

d) Obstáculos políticos: quando o avaliador distorce a avaliação por interesse político;

e) Obstáculos interpessoais: quando o avaliador se deixa levar por simpatia ou antipatias pessoais; e

f) Diferentes graus de rigor: quando alguns avaliadores são mais rigorosos que outros. Dessa forma empregados com bom desempenho podem ter avaliações menos favoráveis do que outros cujo desempenho seja pior.

Complementando a explicação do autor recém citado, Carnegie et al (1978, p. 219) cita outros fatores que levam à distorção nos resultados do programa de avaliação de desempenho:

a) Tendência central: Alguns avaliadores classificam todo o seu pessoal dentro de uma faixa estreita;

b) Ênfase em comportamentos recentes: Os supervisores podem esquecer atividades passadas, e classificar os subordinados considerando apenas as suas condutas e atitudes mais recentes, próximo da avaliação; e

c) BIAS pessoal: Como muitos indivíduos tendem a ter uma visão distorcida em favor dos que são parecidos com eles e contra os que são diferentes deles, sua avaliação pode refletir este preconceito.

Tachizawa et al (2006, p. 214) corrobora os autores anteriores, apontando que a maneira de evitar esses problemas recém mencionados, é submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns.

Segundo Aquino (1980), para que o programa atinja bons resultados, é interessante instalar na empresa uma central de informações, para eliminar qualquer dúvida sobre o programa. É freqüente nessa fase os funcionários levantarem uma série de dúvidas que podem prejudicar a implantação do sistema.

Já de acordo com Carvalho e Nascimento (1998, p. 246), para que a avaliação de desempenho obtenha êxito, é fundamental que o avaliador passe por um treinamento preparatório, recebendo orientação segura sobre os seguintes pontos:

a) Conhecimento do processo de avaliação: conceito, padrões de desempenho, objetivos;

b) Conhecimento das diferenças individuais dos avaliados a nível de relações de trabalho;

c) Conhecimento dos métodos e técnicas de avaliação; e

d) Conhecimento da entrevista de avaliação.

Mencionadas as distorções mais freqüentes no processo de avaliação de desempenho, descreve-se agora os principais métodos de avaliação de desempenho.

### 2.2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho

O método de avaliação de desempenho pode ser definido como sendo o procedimento empregado pelo avaliador, cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento. (CARVALHO E NASCIMENTO, 1998)

Para Bohlander et al (2005), os métodos de avaliação do desempenho podem ser classificados, de modo geral, como medidores de traços ou características de personalidade, comportamentos ou resultados.

Pontes (1996) destaca, no entanto, que o centro da avaliação continua sendo o homem, apesar da subjetividade inerente.

Carvalho (1973, p. 60), por sua vez, afirma que “as empresas necessitam aprimorar cada vez mais seus métodos de avaliar o desempenho de seus colaboradores”. Segundo o autor, a empresa deve buscar instrumentos mais eficientes e com maior grau de confiabilidade.

Na visão de Chiavenato (2001), os métodos de avaliação de desempenho utilizados variam de uma organização para outra, pois cada empresa tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas.

Bergamini (1973) sublinha que cada empresa necessita estabelecer o seu próprio sistema de avaliação de desempenho, de acordo com as características que lhe são peculiares e com os objetivos que visa atingir.

Chiavenato (2001) acrescenta as idéias anteriores, citando os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho: método das escalas gráficas, método da escolha forçada, método da pesquisa de campo, método dos incidentes críticos e, por último, métodos mistos.

#### a) Métodos das escalas gráficas

O método de escalas gráficas consiste numa seqüência de fatores de desempenho que o supervisor imediato pretende medir ao analisar a execução do trabalho de seu auxiliar. (CARVALHO E NASCIMENTO, 1998)

Para Gil (2001), as escalas gráficas constituem o método mais utilizado e divulgado por proporcionarem resultados confiáveis de maneira relativamente simples.

Vroom (1997), por sua vez, afirma que as escalas gráficas são consideradas um método relativamente barato e possui uma boa aceitabilidade entre os avaliadores.

Gil (2001, p. 154) retoma o assunto em pauta, apontando que esse método “consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação”.

Cada fator analisado, na concepção de Chiavenato (2001), é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Ainda segundo o autor, as características abordadas são dimensionadas para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente.

Essas escalas, segundo Gil (2001, p. 154), podem assumir diferentes formatos. “O que, no entanto, têm em comum é a indicação da variação das características dos empregados ao longo de um contínuo”.

Chiavenato (2001) ressalta, entretanto, que a sua utilização requer uma série de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem interferir nos resultados.

O autor também menciona três alternativas de escalas para dimensionar o desempenho de cada fator:

- Escalas gráficas contínuas: possuem apenas dois pontos extremos e a avaliação de desempenho poderá se situar em qualquer ponto da linha que os une;

- Escalas gráficas semicontínuas: bastante similar à escala contínua com inclusão de pontos intermediários definidos entre os pontos extremos; e

- Escalas gráficas descontínuas: a posição das marcações já está previamente fixada e descrita e o avaliador terá que escolher uma delas para avaliar o desempenho.

#### b) Método da escolha forçada

O método da escolha forçada consiste em uma série de afirmações descritivas, agrupadas em conjuntos de quatro, que refletem alguma faceta das características do comportamento do empregado no trabalho (LOBOS, 1979).

Segundo Carvalho e Nascimento (1998), trata-se de um procedimento mais completo que o sistema de escalas gráficas. Por esse motivo, é um método menos sujeito ao efeito halo e à tendência central.

Bohlander et al (2005, p. 288), por sua vez, aponta que essa técnica “requer que o avaliador escolha entre afirmações destinadas a fazer distinção entre o desempenho bem-sucedido e o inadequado”.

Gil (2001) vai ao encontro do autor anterior, apontando as vantagens deste método. Segundo o autor, a escolha forçada é de aplicação simples e costuma ser utilizado em organizações com um grande número de empregados. Além disso, o autor afirma que a escolha forçada é um método que proporciona resultados bastante confiáveis, sobretudo porque minimiza a influência da subjetividade do avaliador.

Bohlander et al (2005), complementa as idéias anteriores, mencionando as limitações do método da escolha forçada. A principal delas, segundo o autor, decorre do custo de estabelecer e manter sua validade.

Gil (2001, p. 159) também ressalta alguns pontos negativos deste método. Para o autor, a sua “elaboração é complexa e, apesar de avaliar com bastante precisão, não proporciona maiores informações sobre os pontos e traços fortes do avaliado”.

#### c) Método de pesquisa de campo

O método de pesquisa de campo é baseado em entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações (Chiavenato, 2001).

Segundo Gil (2001, p. 161), este método de avaliação é considerado o mais completo e sistemático, “já que conduz a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outras áreas de recursos humanos”. Ressalta, no entanto, que este método tem sido pouco utilizado pelas organizações devido ao elevado custo e à morosidade de seu procedimento.

#### d) Método dos incidentes críticos

Este método baseia-se em incidentes críticos, que o autor define como sendo “eventos incomuns que denotam desempenho superior ou inferior do funcionário em alguma parte de seu trabalho”. (BOHLANDER ET AL, 2005, p. 231) Em outras palavras, o autor



recém citado afirma que esse tipo de avaliação ocorre quando os colaboradores resultam em eficiência ou omissão incomum em alguma parte do trabalho.

Para Chiavenato (2001, p. 133), este método:

“baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos ou negativos. O método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas com aquelas características extremamente positivas ou negativas”.

Ainda sob a ótica do autor, neste programa de avaliação o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos do desempenho dos seus subordinados. As exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas, enquanto as negativas devem ser corrigidas e eliminadas.

#### e) Métodos mistos

Os métodos mistos são utilizados em empresas que se caracterizam pela complexidade de seus cargos. “É muito comum encontrar-se organizações onde funcionam três ou quatro sistemas diferentes de avaliação de pessoal” (CHIAVENATO, 2001, p. 140).

Ainda na visão do autor, cada empresa utiliza os sistemas de avaliação de desempenho de acordo com a história organizacional, com as circunstâncias e com os seus objetivos. Segundo Chiavenato (2001), utilizar um único sistema de avaliação de desempenho capaz de servir a toda organização, muitas vezes não proporciona praticidade e adequação à dinâmica humana da empresa.

Listados os principais métodos de avaliação de desempenho, passa-se agora aos desdobramentos do programa de avaliação de desempenho.

## **2.3 Desdobramentos do Programa Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho “se relaciona diretamente com uma série de outras importantes funções de RH como promoção, transferência e decisões de demissão” (BOHLANDER et al, 2005, p. 216). Segundo o autor, as abordagens mais novas de avaliação de desempenho enfatizam o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários.

Dessa forma, descreve-se sucintamente a seguir as funções que estão diretamente relacionadas com o programa de avaliação de desempenho. Primeiramente será abordado o treinamento e, posteriormente, a função de cargos e salários.

#### a) Treinamento

Um seguimento lógico da avaliação de desempenho de um funcionário é a definição de um programa de treinamento condizente com os resultados apurados. (CARNEGIE et al, 1978) Segundo o autor recém citado, os programas de treinamento podem focar tanto aspectos que ajudarão o empregado a adquirir perícias necessárias para aperfeiçoar o seu trabalho na função normal, ou preparar o mesmo para um cargo melhor.

Tachizawa et al (2006, p. 224) corrobora com as idéias de Carnegie et al (1978), apontando que é muito comum as organizações utilizarem os resultados do programa de avaliação de desempenho para definirem as necessidades de treinamento. De acordo com o autor, “uma vez conhecidas as limitações de cada funcionário, podem-se providenciar cursos que ajudem a sanar os problemas decorrentes da falta de capacitação”.

Lobos (1979), por sua vez, destaca a ligação direta entre a avaliação de desempenho e o treinamento. Segundo o autor, a relação entre essas duas atividades é clara: a primeira define o campo de ação da segunda. Dessa forma, os resultados da avaliação de desempenho subsidiam os programas de treinamento.

Carvalho (1973) dá continuidade ao estudo, sublinhando que o treinamento constitui-se num sistema integrado que deve ser utilizado com vistas ao desenvolvimento e/ou modificações de conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados, tornando-os mais motivados e produtivos em seu ambiente de trabalho.

Tachizawa et al (2006) corrobora com as idéias de Carvalho (1973), destacando que para ser eficaz, o programa de treinamento de uma organização deve considerar o seu plano estratégico, observar o seu plano de desenvolvimento, limitar-se aos recursos financeiros disponíveis para o exercício, eleger os projetos prioritários e evitar a discriminações de pessoas.

Ainda na visão do autor acima, identifica-se os diversos níveis de treinamento, conforme descritos a seguir:

- gerencial: para ocupantes de cargos executivos ou de gerência;

- técnico: para ocupantes de cargos técnicos, quer das atividades-fim, quer das atividades-meio da organização;

- médio: para certos empregados, em face de algumas limitações (por exemplo, escolaridade); e

- amplo: para todos os empregados (por exemplo, curso na área das relações humanas).

Continuando sob a ótica de Tachizawa et al (2006, p. 222), um programa de treinamento deve responder às seguintes perguntas:

- por que treinar?

- em que treinar?

- quem treinar?

- como treinar?

- quando treinar?

Gil (1994) complementa os autores anteriores, mencionando que os treinandos podem ser pessoas situadas em qualquer nível da organização, de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desenvolvimento de suas atribuições. Já os instrutores, o autor afirma que podem ser pessoas da própria organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinado área ou atividade, que transmitem suas instruções de maneira organizada aos treinandos.

Já em relação aos recursos utilizados pelos instrutores no treinamento, Gil (1994) destaca que os recursos audiovisuais são ferramentas capazes de tornar a comunicação mais eficiente. Segundo o autor, quando bem utilizados, eles favorecem a concentração dos treinandos e a retenção e compreensão de conhecimentos.

Após discorrer sobre o treinamento, passe-se nesse momento à cargos e salários, outra função que está relacionada com à avaliação de desempenho.

## b) Cargos e Salários

A avaliação de desempenho de um empregado não só constitui uma base para o desenvolvimento individual e organizacional, como também procura reforçar a conduta desejada mediante algum estímulo salarial ou promocional (LOBOS, 1979).

Carvalho e Nascimento (1998, p. 243) complementam o autor recém citado, mencionando que a avaliação de desempenho “fornece subsídios valiosos para que a

administração salarial da empresa possa calcular com maior justiça e isenção as faixas salariais praticadas na organização”. Dessa maneira, os autores afirmam que o programa contribui para uma melhor adequação salarial dos funcionários.

Ettinger (1980), por sua vez, também expõe a sua opinião, destacando que avaliar a performance dos funcionários fará com que a diretoria esteja informada sobre o valor dos serviços prestado pelos mesmos. Com isso, o autor sublinha que essa avaliação pode servir de base para a promoção, proporcionando aos funcionários novas oportunidades e melhores salários.

Tachizawa et al (2006) dá continuidade ao assunto, afirmando que o tipo de trabalho desenvolvido pelo empregado e o nível hierárquico do cargo ocupado é que determinam o nível salarial, pois diferentes trabalhos exigem diferentes tipos e níveis de habilidades, que por sua vez têm valor diverso para a organização.

O autor prossegue, destacando que a empresa deve ter bem definidos os critérios de remuneração de seus empregados, procurando, através de instrumentos apropriados, deixar transparentes para todos as eventuais diferenças existentes e os motivos que as determinam.

Prosseguindo com o assunto, Aquino (1980) aponta que o planejamento de carreira visa proporcionar ao empregado uma ascensão vertical ou horizontal. Segundo o autor, na vertical, o funcionário sobe na escala hierárquica, na escala de cargos da empresa, e, na horizontal, permanece na mesma função, recebendo, no entanto, outros tipos de incentivos.

Ainda de acordo com o autor, a promoção está intimamente ligada ao planejamento de carreira. O critério básico, na visão de Aquino (1980, p. 182), é promover o indivíduo, baseado em desempenho. “Para galgar os graus e progredir na empresa, o funcionário dispõe de dois aceleradores: a experiência ou tempo de serviço e a preparação intelectual”.

O autor recém citado destaca, no entanto, que em grande parte das instituições, o grande fator de promoção é o desempenho, independentemente de qualquer outro acelerador, porque, por seu intermédio, os empregados alcançam os resultados desejados e a mão-de-obra torna-se economicamente viável.

## **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo abordam-se os aspectos que configuram a metodologia empregada para a presente pesquisa, com a finalidade de auxiliar o seu entendimento e compreensão.

### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, a ser realizado em um órgão do poder judiciário brasileiro, a Justiça Federal de Santa Catarina.

Este tipo de pesquisa, de acordo com Lakatos e Marconi, (1990, p. 181), consiste na “observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los”.

O estudo de caso, segundo Yin (2001), é a pesquisa preferida quando predominam questões dos tipos “como?” e “por quê?”, ou quando o pesquisador detém pouco controle sobre os eventos.

A opção pelo método estudo de caso justifica-se devido à necessidade de estudar ampla e exaustivamente o Programa de Avaliação de Desempenho da JFSC, buscando analisar e entender este processo da melhor maneira possível.

Este estudo caracterizou-se, também, por ser primeiramente exploratório, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade do pesquisador com determinado fenômeno. Para Hanashiro et al. (2007), um estudo exploratório possibilita ao pesquisador obter maior proximidade e experiência a respeito de determinado tema, auxiliando-o na formação de hipóteses para pesquisa futuras.

Em outro momento, no entanto, é possível constatar a presença da pesquisa descritiva, pois em diversos instantes pouco se analisou e muito se descreveu sobre a situação da Justiça Federal de Santa Catarina. Para Martins (1994), este tipo de pesquisa tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis e os fatos.

A metodologia utilizada para a coleta e o tratamento de dados privilegiou a abordagem qualitativa, pois ao realizar a pesquisa, os entrevistados foram estimulados a pensar e falar livremente sobre a Avaliação de Desempenho da JFSC, emergindo aspectos subjetivos. Além disso, não foram utilizadas técnicas estatísticas e sim a interpretação para apurar os resultados.

De acordo com Hanashiro et al. (2007), a pesquisa qualitativa é aquela que não se preocupa em medir os eventos estudados, não empregando instrumentos estatísticos sofisticados para análise. Envolve a apresentação de dados descritivos e narrativos para compreender fenômenos. Na visão de Figueiredo (2004), a pesquisa qualitativa surge diante da impossibilidade de investigar e compreender por meio de dados estatísticos alguns fenômenos voltados para a percepção, a intuição e a subjetividade.

### **3.2 População e Amostra**

A população desta pesquisa foi composta pelos funcionários da instituição previamente escolhida.

De acordo com Barbetta (2001, p. 13), população é o “o conjunto de elementos que formam o universo de nosso estudo e que são passíveis de serem observados com respeito às características que se pretende levantar”. Segundo o mesmo autor, “uma parte destes elementos [do universo] é dita uma amostra”.

Para esta pesquisa, a amostra foi constituída por 12 funcionários, sendo que estes foram selecionados de forma intencional através de critérios que privilegiem alguns fatores considerados relevantes, como tempo mínimo de cinco anos de serviço na instituição e disponibilidade para responder às entrevistas.

### 3.3 Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada através de dados primários e secundários. Conforme Prodanov (2003 *apud* PEREIRA, 2006), os dados primários são aqueles coletados mediante o trabalho do próprio pesquisador. Os dados secundários, por sua vez, são aqueles disponíveis em documentos já existentes como pesquisas bibliográficas e documentos.

Como dados primários foram realizadas entrevistas. Como dados secundários foram utilizados bibliografias, análise documental e consultas ao site da instituição.

Depois da coleta, os dados foram devidamente analisados. De acordo com Yin (2001), o método de análise principal é o de adequação ao padrão, que compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica. Se os padrões coincidirem, os resultados reforçam a validade interna do estudo de caso.

Dessa forma, para analisar os dados coletados, comparou-se o que foi identificado na pesquisa de campo com a fundamentação teórica apresentada anteriormente. Essa comparação permitiu identificar as ações que precisam ser alteradas e contempladas no processo de avaliação de desempenho da JFSC.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA JFSC**

Este capítulo apresenta a história e a caracterização da Justiça Federal em Santa Catarina. Para facilitar o entendimento pelo leitor, primeiramente será abordado a instituição a âmbito nacional, para posteriormente discorrer sobre a mesma a âmbito estadual. As informações presentes neste capítulo foram extraídas do site da instituição.

### **4.1 Justiça Federal no Brasil**

Na época da Proclamação da República, o Governo Provisório criou a Justiça Federal com a incumbência de julgar as causas de interesse da União. A primeira instância da Justiça Federal se organizava pelos juízes de secção, juízes substitutos e juízes ad hoc (que atuavam somente na impossibilidade dos juízes substitutos), de livre nomeação pelo Presidente da República. A 2ª Instância era representada pelo Supremo Tribunal Federal, composto de 15 juízes, também de livre nomeação pelo Presidente da República, após a aprovação do Senado. Cada estado tinha uma secção judicial da Justiça Federal, com sede na capital, composta de um juiz de secção e um substituto.

Em 30 de maio de 1966, a Lei nº 5.010 criou o Conselho da Justiça Federal, composto pelo Presidente, Vice-Presidente e três ministros do Tribunal Federal de Recursos, com competência para tratar de questões disciplinares dos juízes e funcionários e de outros assuntos administrativos da Justiça Federal de 1ª Instância. A Justiça Federal de primeira instância passou a se dividir em 5 regiões e em cada Estado, Território e no Distrito Federal seria instalada uma seção judiciária.

Com a Constituição de 1988, a estrutura do Poder Judiciário passou a ser a seguinte: I — Supremo Tribunal Federal; II Superior Tribunal de Justiça; III — tribunais regionais federais e juízes federais; IV — tribunais e juízes do trabalho; V — tribunais e juízes eleitorais; VI — tribunais e juízes militares; VII — tribunais e juízes dos estados e do Distrito Federal e territórios.

O Superior Tribunal de Justiça foi criado no intuito de descongestionar o Supremo Tribunal Federal. Trata-se de órgão superior acima dos tribunais federais e dos tribunais dos estados, servindo de instância recursal para ambos. Tem sede em Brasília e é composto de 33 ministros, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovados pelo Senado.



O Conselho da Justiça Federal, por sua vez, passou a figurar na Constituição, como órgão que funciona junto ao Superior Tribunal de Justiça, cabendo-lhe a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo graus.

A Constituição de 1988 caracterizou-se por ser um processo gradativo de ampliação do âmbito de atuação e da independência do Poder Judiciário. Dessa forma, passou a caber quase exclusivamente à organização o recrutamento de seus membros, diminuindo-se ponderavelmente a influência de setores externos. A Justiça Federal passou a ser crescentemente regionalizada e descentralizada, podendo os tribunais regionais federais atuarem com maior autonomia.

Os Tribunais Regionais Federais (TRF), por sua vez, foram instalados em 30/03/89, como a segunda instância da Justiça Federal. A Resolução nº 1, de 06/10/88, estabeleceu a jurisdição e a sede de cada um desses Tribunais:

a) TRF - 1ª Região: sede em Brasília e jurisdição sobre o Distrito Federal e os Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins;

b) TRF - 2ª Região: sede na cidade do Rio de Janeiro e jurisdição sobre os Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo;

c) TRF - 3ª Região: sede na cidade de São Paulo e jurisdição sobre os Estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul;

d) TRF - 4ª Região: sede na cidade de Porto Alegre e jurisdição nos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina;

e) TRF - 5ª Região: sede na cidade de Recife e jurisdição sobre os Estados de Pernambuco, Alagoas, Ceará, Paraíba, Rio Grande do Norte e Sergipe.

Visto a história da instituição pesquisada a âmbito nacional, passa-se agora a discorrer sobre a Justiça Federal em Santa Catarina.

## 4.2 Justiça Federal em Santa Catarina

Como foi mencionado anteriormente, a Lei nº 5.010/66 determinou que cada um dos Estados e Territórios, bem como o Distrito Federal, constituísse uma Seção Judiciária, tendo por sede a respectiva Capital, ressalvando apenas o então Território de Fernando de Noronha, que seria compreendido na Seção Judiciária do Estado do Pernambuco.

Em Santa Catarina, a Justiça Federal foi instalada provisoriamente, durante o Governo do Presidente Humberto de Alencar Castello Branco, na Rua Hercílio Luz, nº 57 (hoje edifício Alpha Centaurus), onde funcionava a 4ª Vara Estadual dos Feitos da Fazenda Pública.

A Vara Única de Santa Catarina iniciou com o Juiz Federal Hercílio Aldo da Luz Colaço e com o Juiz Federal Substituto Péricles Luiz Medeiros Prade, ambos indicados pelo Governo do Estado, tendo suas nomeações aprovadas pelo Senado Federal, visto que na época inexistia concurso público para a ocupação destes cargos.

Em 22 de setembro de 1967, foi inaugurada oficialmente a Sede da Justiça Federal em Santa Catarina, na Rua Felipe Schmidt, 71 (hoje edifício Pórtico). Em 1968, diante de um panorama de carência de recursos humanos, houve a expedição do Provimento nº 20, que fixava critérios para as contratações, sob regime da Consolidação das Leis do Trabalho.

Tal dispositivo propiciou, precedido de prova de seleção, o ingresso de funcionários, ainda considerados pioneiros na implantação da Justiça Federal em Santa Catarina, pois a sua situação pouco se diferenciava daquela inicial. Esses funcionários foram, mais tarde, aproveitados no quadro de pessoal da Justiça Federal, mediante concurso interno.

Finalmente, em 13 de setembro de 1974 houve o primeiro concurso público do Brasil que aprovou para o cargo de Juiz Federal Substituto o Doutor Jonas Nunes de Faria.

#### 4.2.1 Sedes da Justiça Federal em Florianópolis

A ordem cronológica dos prédios que sediaram a Justiça Federal de Santa Catarina em Florianópolis é a seguinte:

- 1ª. Rua Hercílio Luz, 57, onde funcionava a 4ª Vara dos Feitos da Fazenda Pública;
- 2ª. Prédio onde hoje se localiza o Edifício Pórtico, na Rua Felipe Schmidt, nº 71;
- 3ª. Prédio localizado na Rua Esteves Júnior, nº 80, esquina com a Avenida Rio Branco;
- 4ª. Centro Executivo Miguel Daux - localizado na Rua Anita Garibaldi, esquina com Rua Fernando Machado - 2º, 10º e 12º andares;
- 5ª. Prédio localizado na Avenida Rubens de Arruda Ramos, nº 460 a 464, Beira-Mar Norte;
- 6ª. Prédio localizado na Rua Saldanha Marinho, 1-A, onde ocorreu a instalação da 2ª, 3ª e 4ª Varas Federais;
- 7ª. Prédio localizado na Rua Arcipreste Paiva, 107, onde ocorreu a instalação da Vara Federal Criminal, 5ª e 6ª Varas Federais, em junho de 1991;

## 4.2.2 Número de funcionários, estagiários e juízes

Tabela 1: Número de funcionários, Estagiários e Juízes

| SUBSEÇÃO          | Nº Estagiários | Nº Juízes/Servidores | Nº Terceirizados | Total |
|-------------------|----------------|----------------------|------------------|-------|
| Florianópolis     | 86             | 446                  | 55               | 587   |
| Blumenau          | 19             | 132                  | 21               | 172   |
| Brusque           | 6              | 33                   | 7                | 46    |
| Caçador           | 6              | 26                   | 8                | 40    |
| Chapecó           | 14             | 80                   | 12               | 106   |
| Concórdia         | 6              | 27                   | 8                | 41    |
| Criciúma          | 14             | 91                   | 15               | 120   |
| Itajaí            | 11             | 62                   | 12               | 85    |
| Jaraguá do Sul    | 9              | 52                   | 10               | 71    |
| Joaçaba           | 6              | 36                   | 8                | 50    |
| Joinville         | 19             | 142                  | 25               | 186   |
| Lages             | 9              | 51                   | 9                | 69    |
| Laguna            | 4              | 25                   | 8                | 37    |
| Mafra             | 6              | 32                   | 8                | 46    |
| Rio do Sul        | 6              | 29                   | 8                | 43    |
| S. Miguel d'Oeste | 6              | 26                   | 8                | 40    |
| Tubarão           | 11             | 61                   | 9                | 81    |
| Total             | 238            | 1351                 | 231              | 1820  |

Fonte: Elaborada pelo autor

### 4.2.3 Escala hierárquica

#### a) Administrativamente:

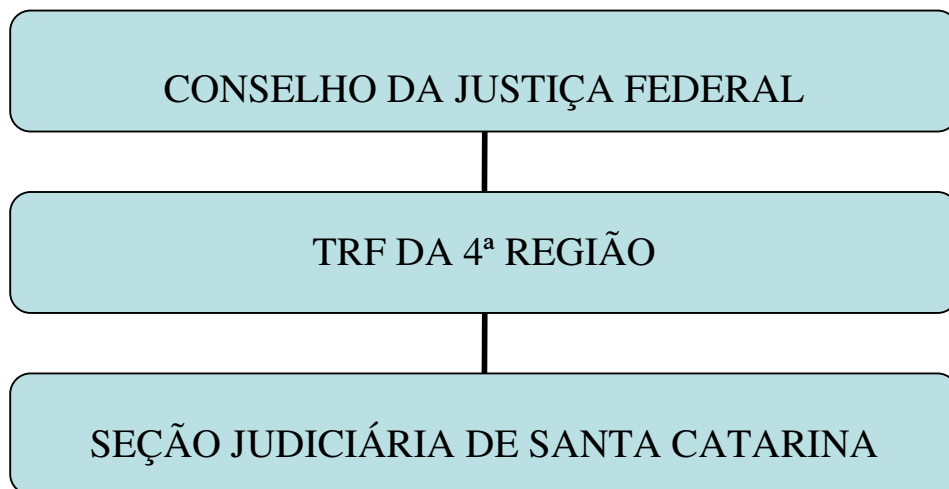


Figura 2 – Escala Hierárquica Administrativamente da JFSC  
Fonte: JFSC (2006)

#### b) Jurisdicionalmente:

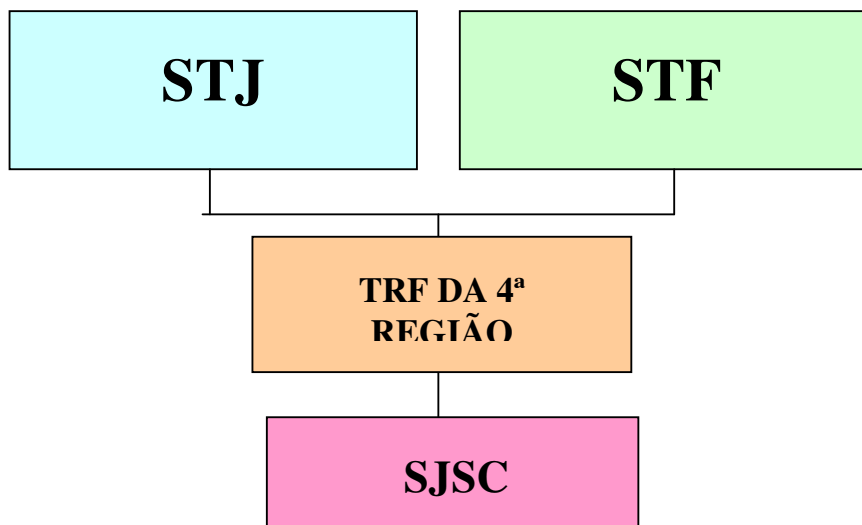


Figura 3 – Escala Hierárquica Jurisdicionalmente da JFSC  
Fonte: JFSC (2006)

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Neste capítulo são descritos, interpretados e analisados os conteúdos levantados nas entrevistas e nos documentos da Justiça Federal de Santa Catarina.

### **5.1 Gestão de Recursos Humanos**

Inicialmente buscou-se verificar a estrutura do Sistema de Recursos Humanos da Justiça Federal de Santa Catarina. Conforme a percepção dos Entrevistados A e B, o referido Sistema é formado por 27 cargos, sendo eles exercidos por técnicos (nível médio) e analistas (nível superior). Ainda segundo os Entrevistados A e B, o diretor do RH é o único cargo que requer formação superior, sendo os demais supervisores ocupantes de cargos comissionados.

As funções comissionadas e os cargos em comissão, por sua vez, integram o quadro de pessoal da JFSC e recebem atribuições de direção, chefia e assessoramento, sendo elas determinadas pela Seção Judiciária de Santa Catarina.

Comparando-se as falas dos entrevistados com a teoria, verificou-se que o Sistema de RH da JFSC, da mesma forma como é proposto por Carvalho (1973), é composto de vários subsistemas ou componentes, os quais são interdependentes e interligados em função das metas específicas de gestão de pessoal.

Nesse contexto, todos os entrevistados demonstraram conhecimento sobre a divisão do RH em dois grandes núcleos: o Núcleo de Acompanhamento e Desenvolvimento Humano e o Núcleo de Gestão Funcional. Nenhum deles soube, no entanto, citar a composição de cada um desses núcleos para a instituição.

De modo geral, o Entrevistado A explica que o Núcleo de Acompanhamento e Desenvolvimento Humano se responsabiliza pela saúde e desenvolvimento dos servidores, enquanto o Núcleo de Gestão Funcional cuida basicamente da parte burocrática dos funcionários (pagamento, registro, aposentadoria, etc.).

A estrutura desses núcleos é revelada através de documentos da instituição, conforme apresentada no Anexo I.

No que tange às principais atribuições dessa área para a JFSC, aproximadamente metade dos entrevistados afirmou que o Sistema de RH da instituição analisada é responsável por uma série de funções, como o treinamento, a descrição dos cargos e a avaliação de desempenho.

A opinião dos entrevistados acima vai ao encontro do que afirma Gil (2001), quando este menciona que a gestão de pessoas é responsável por vários aspectos organizacionais que estão intimamente relacionados entre si, influenciando-se reciprocamente.

Bergamini (1973), por sua vez, destaca que se uma das funções do RH não for harmônica às demais, essas sofrerão o seu efeito e o transmitirão às outras áreas da empresa, que provavelmente sentirão o seu desencontro no atendimento dos objetivos da organização.

Seguindo o raciocínio do autor recém citado, o Entrevistado B ressalta que, embora sejam inúmeras as funções do Departamento de RH, é fundamental enfatizar a importância das mesmas funcionarem de maneira harmoniosa, relacionando-se adequadamente uma as outras. Nas palavras do entrevistado recém citado, “de nada adianta investir isoladamente em cada uma das funções do RH, se elas não se inter-relacionam apropriadamente entre si e com as outras áreas da JFSC”.

Conforme Chiavenato (2002), o RH tem como principal finalidade desenvolver pessoas com habilidade e criar condições para que isso ocorra.

Dessa forma, para a maioria dos entrevistados os principais propósitos dessa área é desenvolver profissionalmente os funcionários, bem como assegurar saúde e qualidade de vida aos mesmos. Nas palavras do entrevistado A, “apesar de serem inúmeras as atribuições do RH, pode-se dizer que o seu propósito final é garantir o bem estar dos funcionários”.

O Entrevistado J reafirma o pensamento acima, sublinhando que o RH da JFSC tem como principal tarefa oportunizar condições para que o quadro permanente da instituição se mantenha qualificado e profissionalmente competente.

Aquino (1980) ao abordar as atribuições de RH, também identifica que esta área visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nessa direção, os Entrevistados F e H apontam que o Sistema de RH da instituição analisada está incumbido a promover ações com o intuito de aperfeiçoar os servidores e buscar a motivação dos funcionários. Na visão do entrevistado F, “é somente dessa forma que a JFSC garantirá o comprometimento dos servidores”.

Além das atribuições do Departamento de RH já comentadas, boa parte dos respondentes considera o acompanhamento e o registro da vida funcional dos servidores uma importante função dessa área. Segundo o Entrevistado G, o principal papel do RH é prestar serviços relacionados à rotina de pessoal, como o pagamento, o provimento, a remoção, a vacância, as licenças e os afastamentos dos servidores.

Retirado de documento eletrônico da organização, segue no Anexo II as atribuições do RH para a JFSC.

No tocante à questão da motivação, Tachizawa et al (2006, p. 245) destaca que a empresa deve analisar as aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las.

Dessa forma, tentou-se desvendar os pontos motivadores e os desmotivadores da JFSC na percepção dos servidores entrevistados. Como resultado, a pesquisa indicou que a ginástica corporal praticada na JFSC aparece como uma importante ação motivadora realizada pela instituição para a maioria dos respondentes. Para o Entrevistado D, essa atividade desenvolvida na JFSC faz com que os funcionários exerçam suas tarefas diárias com mais disposição e energia.

Na visão do entrevistado C, o investimento da organização em máquinas e equipamentos ergonômicos também é um ponto bem motivador. Além disso, o mesmo aponta que:

dentre as ações que mais motivam os funcionários, posso citar o próprio atendimento jurídico, atividade fim da justiça, que é um direito de todo cidadão. Dessa maneira, trabalhar na Justiça é uma forma de contribuir para toda a sociedade, em prol do cidadão. (Entrevistado C)

Outro expressivo fator motivador comentado nas entrevistas é o salário pago aos funcionários. Segundo o Entrevistado B, “seria muito difícil conseguir um emprego remunerado dessa forma no mercado de trabalho”. Outras falas também sublinham a questão da estabilidade do emprego público, que gera mais tranquilidade na vida dos mesmos.

As festas de comemoração e as palestras realizadas frequentemente na instituição também são consideradas práticas motivadores por alguns entrevistados. Nas palavras do Entrevistado F, “as confraternizações que ocorrem na Justiça acabam entrosando os funcionários e motivando os mesmos a trabalharem com mais ânimo e afinco”.



Em relação às ações desmotivadoras da instituição analisada, poucos fatores foram mencionados. Para a maioria dos entrevistados, a instituição estudada propicia um ótimo ambiente de trabalho, sendo pouco percebidos os fatores desmotivadores.

Rebuscando o que já foi discorrido, Hampton (1992, p. 48) destaca que as pessoas nunca estão plenamente satisfeitas. Segundo o autor, assim que uma necessidade é suprida, surgem outras.

Dessa forma, nas entrevistas foi possível constatar a insatisfação dos Entrevistados H, B e K em relação a alguns fatores. O Entrevistado H afirma que “a falta de continuidade nas mudanças de gestões, e a falta de clareza nas políticas públicas para os servidores são fatores desmotivantes”. O entrevistado recém citado explica, no entanto, que estes últimos pontos mencionados estão fora da competência da JFSC, pois dizem respeito ao Governo Federal.

Os Entrevistados B e K, por sua vez, consideram a falta de funcionários como o principal fator desmotivador na instituição. Segundo o Entrevistado B,

O ambiente de trabalho na Justiça, em geral, é muito motivador. O único problema, na minha opinião, é a falta de funcionários em alguns departamentos, o que acaba sobrecarregando alguns servidores. (Entrevistado B)

Feita a análise da gestão de Recursos Humanos da JFSC, passe-se nesse momento à análise da Avaliação de Desempenho realizada na referida instituição.

## **5.2 Avaliação de Desempenho**

De acordo com os Entrevistados A e B, existem dois tipos de Avaliação de Desempenho realizado na JFSC. O primeiro deles ocorre durante o estágio probatório e avalia não só o desempenho do servidor, como também verifica se o mesmo está apto a adquirir estabilidade. Este sistema de avaliação é chamado SUADES (Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação dos Servidores em Estágio Probatório na Justiça Federal).

Já o segundo tipo de avaliação de desempenho, ainda baseado nos Entrevistados A e B, permite o acompanhamento contínuo dos servidores e a identificação daqueles aptos à progressão funcional ou à promoção ordinária nas carreiras. Este último tipo de avaliação é chamado PROGED (Processo de Gestão de Desempenho dos Servidores da Justiça Federal).

Apesar das suas diferenças, os dois tipos de avaliação de desempenho realizados na JFSC visam, conforme mencionado por Aquino (1980), medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo.

A seguir, segue uma explicação mais minuciosa e completa sobre cada um dos tipos de avaliação de desempenho.

#### a) O Programa SUADES

De acordo com o Entrevistado B, esse programa possui como principal objetivo possibilitar o acompanhamento contínuo dos servidores em estágio probatório, visando à adaptação dos mesmos, ao aprimoramento da qualidade dos serviços e à condução eficaz do desempenho para resultados positivos.

O Entrevistado A, por sua vez, explica que ao entrar em exercício, o servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo ficará sujeito ao estágio probatório por período de 24 meses, durante o qual sua aptidão e capacidade serão objetos de avaliação para o desempenho do cargo, o que segue a atual norma.

Segundo JFSC (1996), durante o estágio probatório serão observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade. Cada um desses fatores exige uma pontuação mínima diversificada, que se encontra explícita no instrumento de avaliação.

De acordo com os Entrevistados A e B, quem será responsável pela avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório será o titular do cargo em comissão ou da função comissionada ao qual o avaliado esteja imediatamente subordinado ou, no caso de impedimento, do seu substituto legal, quando houver.

O Entrevistado B prossegue, explicando que nesse tipo de avaliação, tanto o chefe dá nota ao subordinado, como também o subordinado se avalia, sem que este influencie o cálculo dos resultados. O objetivo de tal procedimento é favorecer o comprometimento do servidor com o sistema de avaliação e facilitar a orientação em relação aos padrões de desempenho esperados.

Ainda de acordo com o entrevistado acima, os erros de avaliação de desempenho mais comuns são resultantes de julgamentos e observações equivocadas e podem ser identificados quando se observam discrepâncias entre o desempenho real do avaliado e o

juízo feito em sua auto-avaliação ou entre o desempenho real do avaliado e o juízo feito pelo avaliador.

Baseado em JFSC (2006), foi possível perceber que no SUADES são aplicadas ao total 3 avaliações de desempenho, sendo elas realizadas na segunda quinzena do terceiro, do nono e do vigésimo mês após o início do efetivo exercício no cargo. No final das 3 avaliações ocorre uma média das notas que irá determinar se o servidor está apto a deixar o estágio probatório e adquirir estabilidade.

Caso o servidor atinja a meta estabelecida, no terceiro ano o mesmo passa a ser avaliado pelo PROGED.

#### b) O Programa PROGED

Conforme o Entrevistado A, a avaliação por intermédio do PROGED deverá considerar o desempenho predominante do servidor em um período de doze meses, que será denominado “período de gestão”. Depois de concluir o Estágio Probatório, o servidor será avaliado para efeitos de progressão na carreira.

De acordo com JFSC (1996), os critérios utilizados para a avaliação são parecidos com os abordados no SUADES: produtividade, assiduidade, pontualidade, disciplina, normas de procedimento e de conduta e normas de procedimentos de conduta. Da mesma forma que no SUADES, cada um desses itens avaliados exige uma pontuação mínima diferente, que se encontra no instrumento de avaliação aplicada na JFSC.

Estarão sujeitos ao PROGED os servidores da Justiça Federal de primeiro e segundo graus que ainda não se encontrarem posicionados no fim de suas carreiras (depois de 15 anos) e que não estiverem em estágio probatório.

Segundo o Entrevistado B, nesse tipo de avaliação, os funcionários são divididos em duas turmas, sendo uma em abril e a outra em outubro. O mês que o servidor será avaliado dependerá do momento em que ele concluiu o período de estágio probatório.

Na turma de abril serão avaliados os servidores que tiverem concluído o período de estágio probatório ou de gestão entre os meses de outubro do ano anterior e março do ano em curso, inclusive. Em outubro, serão os servidores que tiverem concluído o período de estágio probatório ou de gestão entre os meses de abril e setembro do ano em curso.

De acordo com as explicações dos Entrevistados A e B, da mesma forma que o SUADES, o responsável pelo Processo de Gestão de Desempenho será o titular do cargo em

comissão ou da função comissionada a quem o servidor estiver imediatamente subordinado. Quando o avaliador for ocupante da função de supervisor, ou chefe de seção, a avaliação deverá ser ratificada pela chefia imediata.

### 5.2.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho

Os Entrevistados A, B e J mencionam que o programa de avaliação de desempenho visa aprimorar tanto o desempenho da JFSC, como o desempenho dos servidores. A percepção dos entrevistados vai ao encontro do que pensa Bohlander et al (2005), ao afirmar que a avaliação de desempenho serve a vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário.

Ainda de acordo com os Entrevistados A e B, a avaliação de desempenho é um meio de saber se o funcionário está executando as tarefas adequadamente e de forma condizente com as suas atribuições. Além disso, os referidos entrevistados destacam que o programa promove o autoconhecimento e a auto-avaliação dos servidores, fazendo com que os mesmos reflitam sobre os aspectos que devem ser aprimorados.

O Entrevistado J, por sua vez, revela que:

o instrumento da avaliação explicita para cada fator quais os padrões de desempenho esperados, quais as expectativas acerca do desempenho do servidor, permitindo saber quantos e quais servidores apresentam dificuldades na execução de suas tarefas ou no atingimento dos padrões esperados. (Entrevistado J)

Na visão de Tachizawa et al (2006), a avaliação de desempenho visa fornecer um feedback para o próprios funcionários e promover o auto-aperfeiçoamento dos indivíduos avaliados.

Nesse contexto, aproximadamente metade dos entrevistados reconhece que a avaliação de desempenho serve para indicar aos funcionários os aspectos que devem ser aperfeiçoados pelos mesmos, fazendo com que os colaboradores da JFSC se desenvolvem profissionalmente e pessoalmente.

Ainda relacionado aos objetivos do programa aos servidores, através das entrevistas verificou-se que a progressão dos funcionários foi um dos propósitos da avaliação de desempenho citado em quase todas as falas. Para o Entrevistado K, “o programa serve para verificar se os funcionários estão aptos a serem promovidos e terem seus salários ajustados”.

Seguindo o raciocínio do respondente anterior, o Entrevistado D afirma que o principal objetivo do programa avaliação de desempenho é estabelecer, de forma transparente, uma análise qualitativa dos serviços desenvolvidos na instituição, a fim de proceder à promoção vertical do servidor.

Após analisar os objetivos do Programa Avaliação de Desempenho, discorre-se nesse momento sobre os benefícios dessa ferramenta para a JFSC.

### 5.2.2 Benefícios da Avaliação de Desempenho

Para o Entrevistado H, os resultados da avaliação de desempenho servem para identificar habilidades específicas a serem aprimoradas ou adquiridas pelo avaliado, sendo úteis ao avaliador, ao avaliado e à organização como um todo. A opinião do referido entrevistado está em consonância com a percepção de Chiavenato (2001), ao explicar que o programa de avaliação de desempenho traz uma série de benefícios tanto para o gerente, quanto para o subordinado, como para a organização.

Tratando-se especificamente dos benefícios oferecidos aos gerentes, Chiavenato (2001) afirma que esse programa permite avaliar o desempenho dos seus subordinados e apresentar providências no sentido de melhorar a performance dos mesmos.

Nesse sentido, apenas os Entrevistados A, B e F mencionam as vantagens que o programa traz à chefia. De acordo com esses servidores, a avaliação de desempenho proporciona à gerência a oportunidade de visualizar as deficiências de seus subordinados e de que modo elas podem ser supridas.

No que tange aos benefícios oferecidos aos subordinados, Chiavenato (2001) aponta que esse programa proporciona o conhecimento de seus pontos fracos e fortes e das características dos funcionários valorizados pela organização.

Através das entrevistas, verificou-se que metade dos entrevistados reconhece que a avaliação de desempenho permite ao avaliado compreender de que maneira o mesmo pode aprimorar o seu trabalho e, dessa forma, se tornar ainda mais competente ao desempenhar as suas tarefas.

Além disso, outro benefício ao subordinado que merece destaque, pois foi mencionado por quase todos os respondentes, é o fato da avaliação de desempenho servir de

base para a promoção dos servidores. Segundo o Entrevistado E, “creio que a promoção dos servidores seja um dos maiores benefícios proporcionado pelo programa”.

Em relação aos benefícios proporcionados à empresa, Chiavenato (2001) aponta que essa ferramenta permite avaliar o seu potencial humano, a contribuição de cada empregado, a identificação dos funcionários que precisam de aperfeiçoamento e aqueles aptos à promoção.

Nesse contexto, aproximadamente metade dos entrevistados reconhece as vantagens que o programa gera à instituição. Segundo o Entrevistado A, é através da avaliação de desempenho que a organização terá um controle sobre os seus funcionários e ficará a par sobre os maiores problemas enfrentados pelos mesmos.

Complementando o que disse o entrevistado anterior, os Entrevistados B, G e K apontam que é por meio da avaliação de desempenho que a JFSC saberá quais são os funcionários que precisam de aperfeiçoamento, bem como aqueles que aptos a serem promovidos.

Para outro entrevistado, a avaliação de desempenho traz segurança para a instituição e proporciona subsídios para a mesma tomar decisões. “É através desse processo que a empresa toma conhecimento do seu potencial e desenvolve o seu planejamento” (Entrevistado E).

Discorrido os benefícios do programa para a JFSC, aborda-se agora os responsáveis pela execução do programa na instituição.

### 5.2.3 Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

Foi unânime o reconhecimento por parte dos entrevistados de que a responsabilidade pela execução do programa de avaliação realizada na Justiça Federal de Santa Catarina é do titular do cargo em comissão ou da função comissionada a quem o servidor estiver imediatamente subordinado. A percepção dos entrevistados está muito próxima das idéias de Carvalho e Nascimento (1998), quando estes mencionam que o avaliador é o próprio gerente do funcionário apreciado.

#### 5.2.4 Razões para Falhas nos Programas de Avaliação de Desempenho

Através das entrevistas realizadas, foi possível verificar que a JFSC não submete os avaliadores a um treinamento. Segundo os servidores entrevistados, a instituição analisada disponibilizou, apenas no momento da implantação do Programa de Avaliação de Desempenho, um treinamento geral para todos os servidores, explicando-lhes como funcionava exatamente essa ferramenta.

Quando indagados especificamente sobre o motivo da não realização de treinamentos exclusivos para os avaliadores, a maioria deles demonstrou não perceber a importância desse procedimento para o resultado final do programa.

Teoricamente, a ausência de um treinamento especial para os avaliadores na JFSC contrapõem com as idéias de Tachizawa et al (2006), no momento em que o mesmo destaca a importância desse procedimento para evitar as freqüentes distorções que ocorrem nos resultados da avaliação de desempenho.

#### 5.2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho

Após explicar sucintamente os principais tipos de métodos de avaliação de desempenho, todos os entrevistados reconheceram que o tipo de processo utilizado pela Justiça Federal de Santa Catarina é o Método da Escala Gráfica.

Indo ao encontro do que pensa Chiavenato (2001), os Entrevistados A e B explicam que cada fator analisado durante o processo na instituição é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Além disso, as características abordadas são dimensionadas para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente dos funcionários.

### 5.3 Desdobramentos do Programa Avaliação de Desempenho

Para a visualização dos desdobramentos do Programa da Avaliação de Desempenho na Justiça Federal de Santa Catarina, aborda-se a seguir seus elementos constitutivos.

#### a) Treinamento

Conforme JFSC (1996), o Programa de Avaliação de Desempenho serve para subsidiar o planejamento de programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Esta relação entre a avaliação de desempenho e o treinamento, conforme foi exposto por Lobos (1979), é clara: a primeira define o campo de ação da segunda. Dessa forma, os resultados da avaliação de desempenho subsidiam os programas de treinamento.

Os Entrevistados A e B afirmam, no entanto, que na prática os resultados provenientes desse processo não são utilizados para definir os treinamentos que serão disponibilizados aos servidores. De acordo com os entrevistados recém citados, para estabelecer os treinamentos que vão ser realizados, os Recursos Humanos entrevistam os diretores, analisam a demanda dos funcionários e consideram as indicações da administração.

Ainda com base na percepção dos Entrevistados A e B, os treinamentos dos servidores da Justiça Federal de Santa Catarina geralmente são realizados na área de direito, português, informática e comportamental. Os cursos são, na maior parte das vezes, presenciais e ocorrem durante todo o ano, com intensidade menor nos meses de janeiro, fevereiro e julho, pois muitos funcionários estão de férias.

Como foi comentando por Gil (1994), os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora dela. Em relação à instituição analisada, o entrevistado A explica que quando a JFSC dispõe de funcionários especializados no assunto abordado pelas palestras e cursos oferecidos, os instrutores são internos; caso contrário, os instrutores são externos.

Ainda com base na fala do Entrevistado A, os locais para a realização dos treinamentos e desenvolvimento dos servidores não são fixos, porém, sempre que possível, são ministrados na sala de treinamento da JFSC.

Já em relação aos recursos utilizados pelos instrutores no treinamento, Gil (1994) destaca que os recursos audiovisuais são ferramentas capazes de tornar a comunicação mais



eficiente. Segundo o Entrevistado B, a instituição, além de dispor de recursos audiovisuais, possui teleconferências, videoconferências e tecnologia de multimídia. As utilizadas pelo instrutor, no entanto, dependem do gosto e da afinidade de quem está ministrando o curso/palestra.

De acordo com o Entrevistado A, para progredir, ou seja, mudar de classe, o funcionário precisa de 80hs de treinamento e desenvolvimento pessoal (dentro do período de cinco anos). Vale a pena ressaltar que o funcionário recebe um adicional de 1% do salário a cada 120 h de cursos e palestras, podendo chegar ao máximo de 3% de acréscimo. Faz-se necessário, no entanto, a frequência de pelo menos 75% para que o funcionário receba o certificado e reivindique o número de horas da capacitação realizada no RH.

#### b) Plano de Carreira

Através das entrevistas realizadas foi possível verificar-se que para o servidor da JFSC progredir na instituição é necessário que o mesmo alcance um desempenho mínimo. Esta prática da instituição vai ao encontro dos pensamentos de Lobos (1979), ao afirmar que a avaliação de desempenho de um empregado não só constitui uma base para o desenvolvimento individual e organizacional, como também procura reforçar a conduta desejada mediante algum estímulo salarial ou promocional.

Como foi explicado anteriormente, existem dois tipos de avaliação de desempenho realizados na instituição. O primeiro é o SUADES, que é realizado com o servidor durante o seu estágio probatório e o PROJED, que é aplicado nos servidores quando os mesmos já se encontram com estabilidade na instituição (quando o servidor completa três anos de exercício no cargo).

Com base na explicação dos entrevistados A e B, durante o SUADES, caso o servidor seja aprovado nas avaliações correspondentes, será progredido para o padrão seguinte (A2) a partir do dia posterior a data em que completar o primeiro ano de exercício no cargo. Continuará sendo avaliado e, ao completar o 2º ano de exercício, caso seja aprovado, será progredido para o padrão seguinte (A3).

Ainda de acordo com os entrevistados acima, após concluir o Estágio Probatório, o servidor seguirá sendo avaliado para efeitos de progressão na carreira. Após aprovação na avaliação do período de gestão correspondente, o servidor será progredido para o padrão seguinte, sempre obedecendo ao critério de um padrão por ano.

Como foi mencionado anteriormente, quando o servidor estiver mudando de classe, o que ocorre em duas situações: A5 para B6 e B10 para C11, será exigido que tenha cumprido um total de 80 horas de capacitação no período em que permaneceu na classe da qual está sendo promovido, ou seja, nos cinco anos anteriores.

Para melhor compreensão do leitor, vale a pena destacar que a progressão é a mudança de padrão dentro de uma mesma classe. Já a promoção é a mudança de classe.

No Anexo III, encontra-se a tabela de vencimentos atual dos servidores da JFSC, com vigência a partir de dezembro de 2007.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho constitui um valioso instrumento gerencial para avaliar e medir como cada funcionário está desempenhando o seu papel dentro da organização.

Dessa forma, a Justiça Federal de Santa Catarina aplica essa ferramenta com o propósito de apreciar sistematicamente a performance dos seus colaboradores, bem como averiguar o alcance das metas e dos resultados anteriormente estabelecidos pela instituição.

Diante disto, a presente pesquisa buscou identificar, através do estabelecimento de alguns objetivos específicos, a aplicabilidade do Programa de Avaliação de Desempenho na Justiça Federal de Santa Catarina.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que é verificar a gestão de recursos humanos na organização, infere-se que o sistema de RH da JFSC é bem completo e estruturado. Através das entrevistas foi possível perceber que, apesar de não saberem todas as subdivisões dessa área, os entrevistados demonstraram um conhecimento geral da composição e das atribuições do RH do referido órgão.

No que diz respeito às ações motivadoras, notou-se que a maior parte dos entrevistados está satisfeita e motivada com o ambiente de trabalho da instituição em análise, haja vista que a maioria deles não soube indicar nenhum fator desmotivador nas entrevistas. Dessa forma, cabe como sugestão a continuação das ações consideradas motivadoras, como a prática da ginástica laboral, a aquisição de máquinas e aparelhos ergonômicos e as festas de integração entre os funcionários.

Um dos pontos, no entanto, que deveria ser levado em consideração, pois foi apontado como desmotivador, é a falta de funcionários em alguns dos departamentos da instituição. Nesse contexto, propõe-se um estudo mais aprofundado em relação a esse fator, pois a insuficiência de servidores em algumas áreas pode impedir a eficiência e eficácia da instituição.

Tratando-se do segundo objetivo específico, que é analisar o Programa de Avaliação de Desempenho da instituição estudada, notou-se que a JFSC tem um programa bem desenhado e claro, sendo um deles destinado aos servidores que se encontram em estágio probatório (SUADES) e o outro utilizado aos servidores que já adquiriram estabilidade (PROJED). O método aplicado em ambas as avaliações é o método de escala gráfica e a

responsabilidade pelo programa é do titular do cargo em comissão ou da função comissionada ao qual o avaliado esteja imediatamente subordinado.

No tocante aos objetivos e aos benefícios do Programa de Avaliação de Desempenho na instituição, foi possível verificar que estão em evidência na JFSC apenas os propósitos e as vantagens que o programa traz aos funcionários. Este fato se dá em função de que a avaliação de desempenho é vista por muitos servidores simplesmente como um instrumento utilizado para mudança funcional e aumento salarial. Dessa forma, recomenda-se que a instituição empregue ações capazes de conscientizar e explicar aos servidores todos os objetivos e benefícios que o programa traz, pois, quando bem utilizada, essa ferramenta visa oferecer várias vantagens não só aos funcionários, como também aos gerentes e à promoção do desempenho organizacional.

Ainda, no que diz respeito à análise da avaliação de desempenho, constatou-se que apesar da JFSC proporcionar treinamentos contínuos e em diversas áreas, a instituição não promove um treinamento exclusivo para os avaliadores. Com isso, cabe como sugestão que o referido órgão estude a possibilidade de proporcionar uma série de treinamentos consistentes com os responsáveis pela execução do programa, pois como foi exposto anteriormente, a maior parte das falhas acontecem por problemas oriundos dos próprios avaliadores.

Passando-se ao terceiro objetivo específico, que é averiguar os desdobramentos da Avaliação de Desempenho na organização, percebeu-se que na prática a JFSC não considera os resultados da avaliação de desempenho no momento de definir os treinamentos que serão realizados. Com isso, propõe-se que a instituição estude os resultados provenientes desse programa, a fim de torná-los instrumentos confiáveis para o processo de decisão, indicando os pontos que devem ser aprimorados.

Ainda em relação aos desdobramentos do Programa na JFSC, foi possível verificar que a avaliação de desempenho subsidia a promoção dos servidores, bem como a administração salarial dos mesmos, conforme proposto pelos autores mencionados nesta pesquisa. Dessa forma, a JFSC reforça a conduta desejada dos seus funcionários através de um estímulo promocional.

Com a presente pesquisa foi possível concluir que a instituição analisada utiliza em seu Programa de Avaliação de Desempenho os elementos identificados e recomendados pelos autores abordados neste estudo, o que aproxima a prática realizada no interior desta organização aos preceitos teóricos.

Entretanto, cabe à JFSC identificar situações, que mesmo em pequeno grau, impossibilitam que a instituição utilize o Programa de Avaliação de Desempenho da melhor forma possível.

Como foi mencionado anteriormente, recomenda-se que a instituição estudada analise a possibilidade de fornecer um treinamento exclusivo para os avaliadores, bem como, considere os resultados do Programa da Avaliação de Desempenho no momento de definir os treinamentos que serão realizados na instituição.

Além disso, sugere-se que a JFSC desvincule o Programa de Avaliação de Desempenho do simples fato da progressão funcional dos funcionários. Para isso, a instituição estudada precisa sensibilizar os servidores públicos para o processo de melhoria contínua dos serviços prestados, denotando que a Avaliação de Desempenho é, acima de tudo, um excelente instrumento para o gerenciamento de pessoas e para a promoção do desempenho organizacional.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Recursos Humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1973

CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. V.1. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARNEGIE, Dale. **Administrando Através das Pessoas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1978.

CASTRO, C. M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenho**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

ETTINGER, Karl E. **Administração do Pessoal**. São Paulo: Ibrasa, 1980.

FIGUEIREDO, N.M.A.de. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. São Paulo: Difusão Editora, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3.ed. rev. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992

HANASHIRO, Darcy M. M. et al. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007

JFSC – Justiça Federal de Santa Catarina. Disponível em: < <http://www.jfsc.gov.br>>. Acesso em: 07 de junho de 2009.

JFSC – Justiça Federal de Santa Catarina. **Manual Novos Servidores**. Florianópolis: JFSC, 2006. Documento interno

JFSC – Justiça Federal de Santa Catarina. **Instrumento de Avaliação de Desempenho**. Florianópolis: JFSC, 1996. Documento interno

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOBOS, Júlio A.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PEREIRA, Letícia Nunes. **Saúde e Segurança no Trabalho: estudo de casos na indústria moveleira.** 2007. 135 f. Estudo de Caso - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

PILARES, Valmir. **Recursos Humanos: descon siderações gerais.** São Paulo: Nobel, 1991.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 6ed. São Paulo: LTr, 1996.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5ª ed. São Paulo: FGV, 2006.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## APÊNDICE

### a) Roteiro para Entrevista

1. Qual a estrutura do Sistema de RH da JFSC?
2. No seu entendimento, quais as funções do RH na JFSC?
3. Na sua percepção, quais são as ações desenvolvidas pela JFSC que você considera motivadoras para os funcionários? E quais são aquelas que você considera desmotivadoras?
4. De que maneira se desenvolve o programa de avaliação de desempenho da JFSC?
5. No seu entendimento, quais são os objetivos do Programa de Avaliação de Desempenho para a empresa? E para os funcionários?
6. No seu ponto de vista, quais são os benefícios que o Programa de Avaliação de Desempenho traz para os funcionários, para a organização e para os gerentes?
7. Qual o responsável pela execução do Programa Avaliação de Desempenho?
8. Qual o método de Avaliação de Desempenho realizado na JFSC?
9. A JFSC considera os resultados da Avaliação de desempenho para definir os programas de treinamento?
10. Na sua percepção, qual a relação entre a Avaliação de Desempenho, a promoção e a administração salarial dos funcionários?

## **ANEXOS**

## Anexo I – Estrutura do Departamento RH da JFSC

### **Núcleo de Acompanhamento e Desenvolvimento Humano**

*Seção Médica e Odontológica*

Setor de Acompanhamento de Licenças Médicas

*Seção de Psicologia*

*Seção de Assistência Social*

Setor de Benefícios

*Seção de Desenvolvimento Humano*

Setor de Apoio à Capacitação

Setor de Ensino à Distância

### **Núcleo de Gestão Funcional**

*Seção de Pessoal*

Setor de Lotação e Registro

Setor de Apoio à Magistratura

Setor de Averbacões

*Seção de Legislação De Pessoal*

Setor e Aposentadoria e Pensões

*Seção de Pagamento De Pessoal*

Setor de Pagamento de Ativos

Setor de Pagamento de Inativos e Pensionistas

Setor de Consignações

*Seção de Assistência À Saúde*

Setor de Acompanhamento de Despesas Médicas

## Anexo II – Atribuições do Departamento de RH da JFSC

- Elaborar e propor ao Diretor de Secretaria Administrativa os procedimentos necessários ao funcionamento do Departamento de Recursos Humanos, que permitam o correto exercício da competência e das atribuições respectivas;
- Propor ou indicar servidores dos Recursos Humanos, para participarem de cursos de treinamento e aperfeiçoamento;
- Proceder à análise e submeter ao Diretor de Secretaria os requerimentos de licenças dos servidores;
- Promover a autuação, instrução e emitir parecer e submeter ao Diretor da Secretaria Administrativa os requerimentos de exoneração e vacância, de acordo com as diretrizes de administração de pessoal e com a legislação vigente;
- Coordenar a expedição e o recolhimento de documentos de identidade funcional;

- Coordenar a inclusão e exclusão de dependentes para efeitos de salário família, Imposto de Renda e assistência médico-social;
- Acompanhar e coordenar as concessões de gratificação adicional por tempo de serviço, Auxílio-transporte, pensões, uma vez preenchidos os requisitos legais;
- Comunicar ao Diretor da Secretaria Administrativa a existência de vagas, sugerindo o seu preenchimento;
- Proceder à análise dos processos de concessão e gozo de licença prêmio por assiduidade, ouvida a unidade de lotação do servidor;
- Coordenar e fiscalizar a aplicação dos planos de classificação de cargos e salários, bem como zelar pela correta aplicação dos critérios de progressão dos servidores;
- Proceder à análise dos processos de concessão de vantagens decorrentes do exercício de cargo em comissão ou função comissionada;
- Emitir parecer acerca da necessidade de prorrogação de Concurso Público;
- Emitir parecer nos processos de averbação do tempo de serviço;
- Propor a abertura de concurso público e remoções;
- Expedir certidões elaboradas pelas unidades vinculadas à área de Recursos Humanos;
- Supervisionar e controlar o Quadro de Lotação da Seção Judiciária;
- Coordenar e acompanhar a folha de pagamento, os pedidos de ressarcimento, a concessão de auxílio-alimentação e auxílio-transporte;
- Determinar à área de Pagamento de Pessoal o procedimento das consignações autorizadas;
- Analisar e coordenar às averbações referentes a consignações em favor de entidades autorizadas;
- Promover a resposta, dentro do prazo previsto, aos relatórios emitidos pela área de Controle Interno apontando as correções efetuadas e justificando aquelas não realizadas;
- Coordenar o envio da relação de despesas a serem incluídas em restos a pagar à área de Orçamento e Finanças;
- Emitir parecer sobre pedidos de reconsideração dirigidos à área de Recursos Humanos;
- Orientar sobre linhas de ação a serem adotadas quanto à instrução de processos administrativos referentes a direitos, vantagens, deveres, regime disciplinar dos servidores e revisões dos mesmos, opinando sobre as providências cabíveis;
- Propor à autoridade superior os nomes para integrar a Comissão de Sindicância e o Processo Administrativo Disciplinar;

- Supervisionar a remessa, dos expedientes relativos à situação funcional dos servidores que impliquem em alterações em sua ficha financeira ao órgão financeiro competente;
- Coordenar o cadastramento e manutenção dos dados relacionados aos servidores promovendo a padronização dos registros e do sistema de controle na Seccional e Varas;
- Lavrar os termos de posse dos funcionários, mantendo-os sob sua guarda e responsabilidade;
- Coordenar a elaboração e fazer publicar a escala de férias dos servidores, bem como supervisionar as alterações;
- Auxiliar o TRF 4ª Região na organização e realização de concursos públicos promovendo a divulgação de todas as suas fases, desde a abertura das inscrições até a homologação final;
- Instruir, emitir parecer e submeter ao Diretor de Secretaria os requerimentos de cedência e remoções;
- Submeter ao Diretor do Foro, depois da instrução, se necessária, os processos de designações de servidores para o exercício de funções comissionadas;
- Orientar as demais unidades da Seccional e Varas, quanto à aplicação da legislação, doutrina e jurisprudência dominantes, pertinentes à área de Recursos Humanos;
- Prestar informações necessárias à instrução de ações judiciais pertinentes aos servidores e magistrados no âmbito de sua competência, juntamente com os servidores das áreas pertinentes;
- Coordenar e acompanhar as atividades de avaliação de desempenho dos servidores da Seccional;
- Submeter ao Diretor do Foro, devidamente instruído, os processos de estágios probatórios dos servidores, para homologação; e
- Exercer as atribuições gerais das chefias e dos diretores, bem como genéricas para diretores de núcleo.

## Anexo III – Tabela de Vencimentos dos Servidores da JFSC

| TABELA DE REMUNERAÇÃO DOS SERVIDORES<br>DAS CARREIRAS DO PODER JUDICIÁRIO<br>LEI Nº 11.416/2006<br>CARGOS EFETIVOS |        |        |          |            |          |
|--|--------|--------|----------|------------|----------|
| CARGO  | CLASSE | PADRÃO | VENC     | GAJ        | REMUN    |
|  |        |        | A        | B = 39%(A) | C =B + A |
| ANALISTA<br>JUDICIÁRIO   | C      | 15     | 5.885,94 | 2.295,52   | 8.181,46 |
|  |        | 14     | 5.702,13 | 2.223,83   | 7.925,96 |
|  |        | 13     | 5.524,09 | 2.154,40   | 7.678,49 |
|  |        | 12     | 5.351,64 | 2.087,14   | 7.438,78 |
|  |        | 11     | 5.184,60 | 2.021,99   | 7.206,59 |
|  | B      | 10     | 4.953,82 | 1.931,99   | 6.885,81 |
|  |        | 9      | 4.799,09 | 1.871,65   | 6.670,74 |
|  |        | 8      | 4.649,23 | 1.813,20   | 6.462,43 |
|  |        | 7      | 4.504,08 | 1.756,59   | 6.260,67 |
|  |        | 6      | 4.363,48 | 1.701,76   | 6.065,24 |
|  | A      | 5      | 4.169,30 | 1.626,03   | 5.795,33 |
|  |        | 4      | 4.039,07 | 1.575,24   | 5.614,31 |
|  |        | 3      | 3.912,93 | 1.526,04   | 5.438,97 |
|  |        | 2      | 3.790,76 | 1.478,40   | 5.269,16 |
|  |        | 1      | 3.672,41 | 1.432,24   | 5.104,65 |
| TÉCNICO<br>JUDICIÁRIO  | C      | 15     | 3.557,78 | 1.387,53   | 4.945,31 |
|  |        | 14     | 3.446,75 | 1.344,23   | 4.790,98 |
|  |        | 13     | 3.339,20 | 1.302,29   | 4.641,49 |
|  |        | 12     | 3.235,02 | 1.261,66   | 4.496,68 |
|  |        | 11     | 3.134,11 | 1.222,30   | 4.356,41 |
|  | B      | 10     | 2.994,32 | 1.167,78   | 4.162,10 |
|  |        | 9      | 2.900,85 | 1.131,33   | 4.032,18 |
|  |        | 8      | 2.810,33 | 1.096,03   | 3.906,36 |
|  |        | 7      | 2.722,64 | 1.061,83   | 3.784,47 |
|  |        | 6      | 2.637,71 | 1.028,71   | 3.666,42 |
|  | A      | 5      | 2.520,09 | 982,84     | 3.502,93 |
|  |        | 4      | 2.441,43 | 952,16     | 3.393,59 |
|  |        | 3      | 2.365,23 | 922,44     | 3.287,67 |
|  |        | 2      | 2.291,42 | 893,65     | 3.185,07 |
|  |        | 1      | 2.219,93 | 865,77     | 3.085,70 |