

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO

Élcio Peixer

Jussara Salete May Baratto

Pós-Graduandos

Desiree De Souza Freccia De Carvalho

Orientadora

Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário

Universidade do Sul de Santa Catarina

UNISUL VIRTUAL – SETEMBRO/2008

Resumo

O presente trabalho dispõe sobre avaliação de desempenho do servidor público, busca atender a uma demanda, ampliando conhecimentos e aperfeiçoando este instrumento de gestão de pessoas. É assunto novo para o setor público e não se dispõe de material para apoio ou como modelo. A avaliação de desempenho no setor público visa à promoção do servidor e tem sido implantada, pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, como ferramenta que possibilita acompanhar os servidores, diante das atribuições desenvolvidas, permitindo-lhes refletir sobre seus pontos fortes e fracos e oportunizando-lhe correção quando necessário. A avaliação é uma ferramenta motivacional, por estimular o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas habilidades, para que a organização consiga desempenhar a função jurisdicional e conquistar bons resultados.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho – administração pública – gestão de pessoas

INTRODUÇÃO

Em um ambiente extremamente competitivo, marcado pela globalização e por fatores dinâmicos, a área de gestão de pessoas surge como setor estratégico para o desenvolvimento das organizações. Levando-se em consideração o ambiente público – ainda tido por retrógrado perante os avanços mundiais – observa-se que na área de Gestão de Pessoas é primordial adequar à realidade pública aos novos paradigmas administrativos que primam pela eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços.

Analisando tais aspectos e levando-se em consideração, que a avaliação de desempenho tem seus objetivos, parâmetros e importância na realidade das organizações

públicas, proporcionam aos avaliadores uma maior visão de como procedê-la sem deixar de respeitar a cidadania e sem deixar ocorrer o protecionismo e ou paternalismo.

Oportuniza-se, a visão de uma luz no fim do túnel na área de gestão de pessoas das empresas públicas, no que se refere ao assunto “avaliação de desempenho”, considerando que poderão orientar-se por meio do texto exposto, bem como das referências apresentadas.

A avaliação de desempenho no setor público é um assunto novo, trazido pela Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998, a qual altera o artigo 41, da Constituição da República Federativa do Brasil, que versa sobre esse assunto. Não há praticamente fonte alguma de pesquisa voltada diretamente à área pública, o que faz com que os profissionais desta área sintam-se “perdidos e desesperados” quando da necessidade e exigência da implantação de tais procedimentos.

É grande a dificuldade de avaliar o desempenho das pessoas em seus cargos, mais ainda é realizar esse tipo de trabalho no serviço público, visto que sempre houve e sempre haverá uma grande influência política em tudo o que é realizado nos órgãos e setores públicos.

A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passa a ser avaliado. A história conta que, no século IV, antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas.

Se levarmos em consideração a participação da avaliação de desempenho frente à gestão de pessoas no ambiente organizacional, depara-se com a nova função pela qual a área de Gestão de Pessoas é responsável: a função de planejamento estratégico da organização.

Assim, observamos que a tradicional responsabilidade dessa área, no sentido de controlar, registrar e fazer pagamentos, é deixada de lado, em prol de políticas desenvolvimentistas para os profissionais das organizações, englobando funções como planejamento, organização, direção, controle, treinamento, manutenção, utilização, motivação e desenvolvimento, entre outras.

(ANDREASSI, 1994) Dividiu os objetivos da avaliação em cinco áreas principais: treinamento/desenvolvimento, aumentos salariais e promoção, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais.

De acordo com a função de treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho serve como mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, o que permite desenvolver programas de capacitação e treinamento que possam diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências.

A função de aumentos salariais e promoção, por sua vez, diz respeito à capacidade que uma avaliação de desempenho tem de dar subsídios à política de promoção e salários. Ou seja, a avaliação pode ser utilizada a fim de gerar informações para a discriminação do aumento salarial e promoção. No entanto, tal função pode gerar problemas à organização, visto que, na medida em que a avaliação fica intimamente ligada a essas duas funções, seus outros objetos são deixados de lado.

A função da comunicação, diz respeito à viabilidade que a avaliação oferece de comunicação entre o chefe e os funcionários, o que pode ser visto, como afirma (KING apud ANDREASSI, 1994) “como meio de se difundirem os objetivos globais da organização entre seus gerentes e funcionários, responsáveis pela consecução desses objetivos”.

Já a função de planejamento de gestão de pessoas, leva em conta a capacidade da avaliação em fornecer subsídios para o planejamento estratégico da área de gestão de pessoas. Ou seja, a avaliação de desempenho serve para permitir que a organização estabeleça políticas de desenvolvimento de seus servidores nos quesitos necessários ao melhor desempenho e utilização dos talentos disponíveis.

Em relação aos aspectos legais, na área pública, em geral, a avaliação de desempenho é exigida por lei, a fim do registro do desempenho dos servidores, como no caso do Brasil, onde serve para cômputo de pontos para promoção salarial.

A administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. Nesse contexto, a área de gestão de pessoas tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação capaz de readequar seus servidores às novas exigências frente à nova administração pública considerando-se a estabilidade do servidor público.

Importante implantar um programa de gestão de pessoas em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio de se obterem essas informações. Nesse contexto, a avaliação serve como um dos mecanismos para transformação no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

Então, o que é avaliação de desempenho?

(CHIAVENATO, 1994), a avaliação de desempenho é uma sistemática de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. É um meio através do qual podem ser localizados problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou o cargo que presentemente ocupa, de não aproveitamento de empregado com potencial mais elevado que o exigido pelo cargo, de motivação, etc.. Pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa.

Na visão de (PONTES, 1991), “A avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”.

Avaliar o desempenho, portanto, nada mais é do que fornecer o *feedback* construtivo, tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões formais para esse fim, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho. Sem essa característica do relacionamento não existe programa de avaliação de desempenho, qualquer que seja a metodologia adotada. (PONTES, 1991)

A avaliação de desempenho não se trata de um ajuste de contas ou de uma lista negra de defeitos, mas de um levantamento de informações a quais vem a beneficiar todos dentro da empresa. (BERGAMINI, 1973)

A avaliação de desempenho é, antes de tudo, um processo de comunicação. O processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho (PONTES, 1996). Ainda segundo (PONTES, 1996) a avaliação de desempenho deve analisar o comportamento do empregado – e não da pessoa – e como ele desempenha o cargo que ocupa.

O que acontece quando inexistente um programa formal de Avaliação de Desempenho numa organização é que nem sempre são claros os resultados a serem alcançados, e, quando os fracassos ou sucessos acontecem, não se sabe ao certo o porquê e os responsáveis pelo fato. Um programa de avaliação de desempenho bem pensado e bem administrado visa, justamente, criar um clima de “pique de trabalho”, que incorra em benefícios para a organização e para as pessoas que lá trabalham.

O programa de Avaliação de Desempenho é dependente do planejamento estratégico e está intimamente relacionado a outros importantes programas de gestão de pessoas, qualidade e gestão econômico-financeira.

A avaliação de desempenho deve ser feita sempre pelo próprio chefe, pois o mesmo tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado seu. (LENVINSON, 1997), lembra que “o subordinado será inevitavelmente avaliado pela forma como trabalha com o superior e o ajuda a atingir metas. Todas as avaliações e experiências de definição de metas incluem necessariamente um forte elemento subjetivo”. O avaliador terá que, necessariamente, ser elemento que conheça o subordinado que vai apreciar. Deverá estar

sempre preparado para a realização da avaliação. Precisa compreender as funções do avaliado que está prestes a avaliar para que possa proceder ao mais correto possível. Ao avaliador ou supervisor cabe a principal responsabilidade de avaliar, sendo que reafirmará a sua autoridade usando critérios justos e seguros. (BERGAMINI, 1973)

Por outro lado, o avaliado é o funcionário que será valorizado pelo desempenho apresentado. Dois elementos são basicamente analisados: aptidão e capacidade. A aptidão diz respeito às características pessoais, que são resumidas no perfil psicológico dos laudos de seleção. 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. Assim: aptidão + treinamento = capacidade. (BERGAMINI, 1973)

O avaliado, conhecendo méritos e deméritos, trabalhará com maior segurança, prevendo suas possibilidades de carreira dentro da empresa. (BERGAMINI, 1973) Da mesma forma, o avaliado tem que ter consciência do processo que está acontecendo, precisa ter conhecimento das informações relevantes e significativas de seu desempenho.

O método da avaliação de desempenho é um assunto que envolve a organização como um todo. A falta de compreensão ou aceitação de qualquer desses níveis pode comprometer o sucesso da implantação do sistema em toda a empresa. (BERGAMINI, 1973)

Quando da implantação da avaliação de desempenho nas empresas, geralmente ocorrem dificuldades e resistências que brotam de todos os lados: tanto do avaliador quanto do avaliado.

Esta etapa compreende, basicamente, o treinamento dos futuros avaliadores, principalmente no caso de todos os níveis de chefia, que deverá avaliar seus subordinados. O bom êxito da avaliação de desempenho depende de quem irá executá-la. (CHIAVENATO, 1981)

A insegurança apóia-se na ignorância e na dúvida. É necessário, antes de tudo, um clima de confiança e cooperação em todos os níveis. Devem ser observadas duas regras importantes:

1. O completo e adequado esclarecimento de todos os níveis da empresa sobre técnicas e objetivos da avaliação de desempenho;

2. A oportunidade favorável, quando outras preocupações estranhas não venham perturbar a tranqüilidade necessária à aquisição desses conhecimentos ou esclarecimentos. (BERGAMINI, 1973)

A avaliação de desempenho tem que ser estudada e aplicada de forma que gere os resultados esperados, caso contrário não haverá a necessidade de existir.

Existem vários métodos de avaliação de desempenho, sendo que cada um pode apresentar vantagens e desvantagens. Esses métodos podem e devem ser adequados ao tipo e às características dos avaliados e ao nível e características dos avaliadores para seu bom funcionamento e para obtenção dos resultados desejados. Para alguns autores, muitos métodos são úteis para fins de estudo da disciplina, mas não mais tem utilidade prática. Outros, no entanto são eficazes e podem ser aplicados como métodos de acompanhamento de pessoal.

Resultados e conseqüências que podem ocorrer na avaliação de desempenho.

As avaliações de desempenho conseguem gerar os resultados esperados?

A vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore e que beneficie a todos. Essa é a principal razão da avaliação: *feedback* sobre a qualidade e melhoria do desempenho.

Porém, alguns problemas poderão ocorrer nas avaliações de desempenho:

- Visão da avaliação de desempenho como uma obrigação administrativa, a ela dedicando tempo e atenção insuficientes para seu bom funcionamento;
- Muitos avaliadores tendem a ficar na posição de juiz, os avaliados tendem a ficar na defensiva, e os avaliadores tornam-se demasiadamente críticos;
- Pode ocorrer, também, a falta de envolvimento que leva à falta de direção, sendo que os avaliadores permitem aos avaliados ficarem no extremo de só receber.

Os defeitos mais comuns no processo de observação de desempenho são: efeito de halo; tendência central; erro constante e efeitos emocionais.

A motivação é um quadro complexo, mas para a grande maioria das pessoas, há certa constância em obter melhor desempenho quando se sentem bem no que fazem. Esse sentimento de satisfação é promovido pelo reconhecimento, louvor, *feedback* positivo dos resultados, bom relacionamento no trabalho e assim por diante. A motivação também é necessária para a aprendizagem contínua. Juntas são essenciais ao desempenho excelente. Mediante o encorajamento da motivação e a facilitação do aprendizado, qualquer pessoa pode progredir.

Portanto, o caminho mais simples para os gerentes seguirem para conectar as pessoas ao resultado é:

- Estabelecer objetivos avançados;
- Monitorar e proporcionar *feedback* positivo de desempenho;
- Identificar as formas com que o pessoal pode aprimorar o valor próprio nas tarefas diárias e, em logo prazo, os benefícios que isso traz para a organização.

A avaliação de desempenho no serviço público tem por objetivo a permanência (efetivação) ou não do servidor no cargo em que está sendo avaliado. Para isso, é necessário que haja uma orientação quanto ao trabalho a ser executado, tanto pelas chefias quanto pelos próprios servidores a respeito do que acontece durante este período que, hoje, é de três anos, Art. 41, da Constituição Federal, sendo que o acompanhamento pelas chefias para elaboração do relatório final é efetuado, geralmente, de seis em seis meses.

Em geral, os avaliadores são as chefias imediatas. Acontece que, nos órgãos públicos, de modo geral essas chefias não possuem conhecimento suficiente de sua área de trabalho, pois os cargos são em sua grande maioria, ocupados por políticos sem critérios e objetivos de competência de gestão, o que pode atrapalhar o processo de avaliação de desempenho.

Não se trata apenas de gerenciamento eficaz, mas de avaliação eficaz. Não é possível avaliar o desempenho de alguém sem antes ter uma compreensão de seu trabalho. Identificar os elementos essenciais do bom desempenho e rever o desempenho do responsável também ajuda os avaliadores e avaliados.

A comissão de avaliação de desempenho tem um papel essencial nas avaliações, visto que quem faz as avaliações são as chefias diretas, e estas podem distorcer as informações. É neste caso que a comissão entra como papel de conciliadora.

Como são avaliados os servidores do Poder Judiciário Estadual de Santa Catarina?

No âmbito do Poder Judiciário Estadual de Santa Catarina, não há correta regulamentação do inciso III, do § 1º, do art. 41, da Constituição Federal, nem tampouco projeto de lei para tanto.

Esta vem sendo disciplinada por resoluções do Presidente do Tribunal de Justiça do Estado, e não por uma lei complementar. Ou melhor, a lei complementar que deveria tratar diretamente da questão, remete para resoluções do Presidente do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

No Poder Judiciário de Santa Catarina, o processo de avaliação iniciou-se em 1996, a partir da publicação da Lei Complementar Estadual n. 90/93, que criou as regras do processo. Em 2001 o método de avaliação, sofreu reestruturação, tendo sido alterado o formulário, os objetivos e algumas de suas regras. (SATTO, 2005)

Todo servidor público do Poder Judiciário Estadual de Santa Catarina, em estágio probatório, é avaliado trimestralmente até o término do período de estágio, na forma do art. 15, da Lei Ordinária Estadual 6.745, de 28 de dezembro de 1985 (Estatuto do Servidor Público do Estado de Santa Catarina), e art. 1º da Resolução 20.03.91-01-DA (alterada pela resolução 30.12.91/02-DA) do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

No estágio probatório, os requisitos básicos que devem ser apurados nas avaliações são: a idoneidade moral; assiduidade e pontualidade; disciplina e a eficiência (art.5º, da Resolução e art. 15, § 1º, do Estatuto do Servidor Público de Santa Catarina).

Já a fundamentação legal da avaliação periódica de desempenho parte da Lei Complementar Estadual n. 90, de 1º de julho de 1993, que institui o Plano de Carreira, Cargos e vencimentos do Pessoal do Poder Judiciário, que no seu art. 24, § 3º, dispõe que “os critérios da avaliação de desempenho serão fixados através de resolução do Presidente do Tribunal de Justiça”.

O art.41, III, da Constituição da República Federativa do Brasil, exige que a avaliação periódica de desempenho seja efetivada na forma de lei complementar. Portanto, não obstante a presunção de constitucionalidade da lei pesa certa dúvida sobre a correção do envio dos critérios de avaliação de desempenho a serem fixados pelo Presidente do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Se a Constituição Federal reserva à lei complementar, que exige *quorum* específico para aprovação etc., a fixação dos critérios da avaliação de desempenho dos servidores é duvidosa, a constitucionalidade da norma que remete ao Chefe de um Poder o estabelecimento de tais critérios. Entretanto, esta questão foge ao objetivo deste trabalho.

Não obstante, a Resolução 11-GP, de 07/03/2001, é a que trata de tais critérios. (SATTO, 2005), a Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, “ao definir o método de avaliação que seria utilizado optou pelo método das escalas gráficas”.

Foram escolhidos catorze fatores para se avaliar o desempenho, os quais se considerou serem os mais apropriados para aplicação na organização. São eles: eficácia, cooperação, conhecimento do trabalho, disciplina, iniciativa, interesse em auto-desenvolver-

se, interesse pelo trabalho, organização, comunicação, qualidade do trabalho, responsabilidade, equilíbrio emocional, ética profissional e liderança. (SATTO (2005))

Para o cálculo do conceito do semestre, soma-se a pontuação de cada item da avaliação e divide-se pelo número de itens, sendo que um item para cada cargo tem peso dois. A questão com peso dois é de conhecimento exclusivo da Seção de Progressão Funcional.

Foram elaborados quatro formulários de avaliação distintos, com diferentes combinações desses fatores, de acordo com as atribuições dos cargos que seriam avaliados em cada formulário.

Para mensuração do desempenho optou-se pela utilização de uma escala graduada de um a dez. Para o cálculo do conceito do semestre, soma-se a pontuação de cada item da avaliação e divide-se pelo número de itens, sendo que um item para cada cargo tem peso dois. A questão com peso dois é de conhecimento exclusivo da Seção de Progressão Funcional.

Conforme dispõe a Resolução 11/01-GP, em seu artigo 5º, a avaliação de desempenho é efetuada semestralmente, nos períodos de 01/12 a 31/05 e 01/06 a 30/11, por meio de formulário correspondente a cada grupo.

Todo servidor efetivo do Poder Judiciário de Santa Catarina que contar com pelo menos noventa dias de serviços prestados no semestre é avaliado, art. 6º, I, Resolução 11/01-GP.

O servidor não é avaliado se contar com menos de noventa dias de efetivo exercício no período da avaliação ou se, por mais de noventa dias no período, gozar de licença, férias, ficar à disposição de órgão não integrante do Poder Judiciário, exercer cargo em comissão ou outras atribuições, mediante designação remunerada ou afastar-se do trabalho para exercer mandato eletivo.

São avaliadores o superior imediato e quem estiver sobreposto hierarquicamente a este, resultando num só procedimento.

Quando terminado o período de avaliação, nos meses de dezembro e junho, os avaliadores efetuam, em conjunto, a avaliação e dão o *feedback* ao servidor que está sendo avaliado, colhendo sua assinatura no formulário. Na seqüência, este é encaminhado à Seção de Progressão Funcional da diretoria de Recursos Humanos que é quem gerencia o processo.

O art. 22 da Resolução n. 11/01-GP, dispõe sobre a comissão denominada Comissão de Progressão Funcional, constituída de três membros, sendo um bacharel em direito, todos servidores efetivos e estáveis, dos quais um deve pertencer, obrigatoriamente, a Diretoria de Recursos Humanos, que tem por finalidade acompanhar o processo de Avaliação de Desempenho, intervindo quando necessário.

Quando o servidor discordar de sua avaliação e ou algum quesito tenha sido pontuado com nota inferior a oito, a Comissão de Progressão Funcional tem como função mediar o processo, utilizando métodos diversos, de acordo com cada caso. (SATTO, 2005)

Como forma de valorização do servidor com bom desempenho, quando este possui média de duas avaliações consecutivas superior a oito, progride na carreira através de uma promoção denominada promoção por desempenho.

A partir da reestruturação ocorrida em 2001, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina tem alcançado progressivamente os objetivos pretendidos. Hoje a avaliação de desempenho não é utilizada exclusivamente na promoção dos servidores, como ocorria, mas sim, no acompanhamento do desempenho de suas atribuições visando adotar medidas para a melhoria deste, quando necessário. (SATTO, 2005)

As medidas adotadas atualmente são encaminhamento para: treinamento, relocação (quando o servidor muda de setor dentro da mesma comarca) ou remoção (quando o servidor muda de comarca), atendimento psicológico ou psiquiátrico ou readaptação do

servidor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que o fator protecionismo não ocorre somente nos órgãos públicos, mas pode ocorrer em qualquer empresa se a avaliação de desempenho não for bem conduzida pelos avaliadores e pela comissão

A metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho, não com a pessoa em si.

Todas as pessoas envolvidas ao processo de avaliação de desempenho têm que acreditar nele para que possa funcionar corretamente. Por isso, é muito importante um esclarecimento a respeito do que é avaliação, como é feita, quem faz e qual será seu resultado.

Como se pode depreender, um sistema de avaliação de desempenho eficiente e eficaz pode ser, além de um mecanismo de seleção, um poderoso instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, - maior riqueza de qualquer organização -, isto desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e das organizações.

Quando isso não acontece, esse mesmo mecanismo, concebido para permitir avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional das pessoas passa a ser o principal ponto de insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça das pessoas, gerando profundas e inapagáveis frustrações naquelas que são as *vítimas do processo* e, alimentando as estatísticas de desperdícios com dados relativos ao maior de todos eles, que é o desperdício do recurso humano.

Faz-se mister, portanto, que as organizações lhe dediquem o máximo de atenção, de forma a eliminarem, ou reduzirem a um mínimo, os efeitos danosos que resultam das

distorções originadas pela ausência ou presença de fatores como habilidade, treinamento, halo, tipologia da função e dedicação pessoal.

Os desafios, na busca incessante da qualidade, da produtividade e competitividade, numa verdadeira luta pela sobrevivência, impõem um melhor estudo das estruturas de avaliação hoje existentes, ensejando o exercício do pensamento criador orientado pela inovação dos métodos e processos relacionados com o desempenho do ser humano. Subestimar essa realidade é sinônimo de desperdício, de ineficiência e incapacidade de sobreviver.

Já no âmbito do Poder Judiciário Catarinense, a Avaliação Especial de Desempenho para aquisição de estabilidade do Servidor Público exigida no art.41, parágrafo 4º da Constituição Federal, é prevista no art. 15 da Lei Ordinária Estadual nº 6.745/85 e art. 1º da Resolução 20.03.91-01-DA (alterada pela resolução 30.12.91-02-DA) do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Já a fundamentação legal para a Avaliação Periódica de Desempenho do art. 41, parágrafo 1º, III, da CF, muito embora exista a dita lei complementar disciplinadora, qual seja a Lei Complementar Estadual nº 90/93, o art. 24, parágrafo 3º, dispõe que “os critérios da avaliação de desempenho serão fixados através de resolução do Presidente do Tribunal de Justiça”. E a Resolução 11-GP, de 07/03/2001, é a que trata de tais critérios.

Restou assim comprovado que o método de Avaliação de Desempenho do tipo escala gráfica de comparação, previsto no Projeto de Lei Complementar Federal nº 248/98 para utilização na esfera federal e o utilizado pelo Poder Judiciário Catarinense, não é recomendado, principalmente pela subjetividade e por não ter nenhuma relação com a busca de competitividade e resultados das organizações e, ainda, pela orientação sempre voltada ao passado. Então, a avaliação de desempenho com métodos voltados para resultado futuro e com ênfase no trabalho em equipe, é que deveriam ser adaptados para a Administração Pública/ Poder Judiciário de Santa Catarina.

A avaliação de desempenho no serviço público deveria ser estritamente relacionada à administração do trabalho visando levantar as deficiências impeditivas ao

objetivo final da instituição e contribuir na melhoria do desempenho do servidor, encaminhando-o a treinamento adequado quando necessário, na sua motivação pessoal e reconhecimento para fins de promoções previstas no plano de cargos e salários, pois, são estas, ferramentas riquíssimas para o bom desenvolvimento dos trabalhos.

Por sua vez a deficiência funcional individual deve ser tratada como necessidade de treinamento e reciclagem para o resgate do funcionário improdutivo e alinhamento às metas institucionais.

O objetivo final da instituição traduzida pelas etapas das metas atuais deveria ser o único alvo de uma avaliação de desempenho coletiva.

A força de trabalho representada pelos subordinados de uma instituição se comanda com eficiência, eficácia, e inteligência, tem o mérito do êxito da produtividade ou a ineficácia e ineficiência acumulada no efeito “bumerangue” das chefias.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, Tales. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1994.

BERGAMINI, Cecília Vescovi de. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1973.

BISPO, Patrícia. **A Emoção e a Razão são Ferramentas Gerenciais?**. Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos. Disponível em <http://www.rh.com.br>. Acesso em 10 de agosto de 2008.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 35 ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2005..

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. v. 2. Coleção: método de avaliação individual e de equipes. São Paulo: Atlas, 1981.

GUSMÃO, Marcos. **Por que as Avaliações de Desempenho não funcionam?**. VOCÊ S.A. São Paulo, n. 25, p.60-63, jul. 2000.

LENNINSON, Harry. **Administração por objetivos de quem?**. In VROOM, Victor H. *Gestão de Pessoas, não de pessoal*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCILIO, Maria Luiza e RAMOS, Ernesto Lopes. **Ética, na virada do milênio, busca do sentido da vida**. Coleção Instituto Jacques Maritain, 2. Ed. rev. e ampl. São Paulo: LTR, 1999

MOURA, Hugo J. T. **Avaliação desempenho**. Disponível em <http://WWW.guiarh.com.br/PAGINA22Q.htm>. Acesso em 15 de agosto de 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Uma abordagem sistêmica**. 5ª ed. Coleção métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: LTR, 1991.

SATTO, Alma Serena Barbosa. **A influência da cultura organizacional no processo de avaliação do desempenho funcional no Fórum Distrital do Norte da Ilha – UFSC**, 2005, 82f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

WROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.