

**UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ**  
**ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO CEARÁ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA – TURMA II**

Fco. Otávio Rodrigues de Oliveira

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NO PODER JUDICIÁRIO DO**  
**ESTADO DO CEARÁ**

FORTALEZA - 2008

Francisco Otávio Rodrigues de Oliveira

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NO PODER JUDICIÁRIO DO  
ESTADO DO CEARÁ**

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Administração Judiciária sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Alberto Oliveira Leitão.

Fortaleza - 2008

Francisco Otacílio Rodrigues de Oliveira

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ**

Monografia apresentada à Universidade Estadual  
Vale do Acaraú como requisito parcial para  
obtenção do título de Especialista em Administração  
Judiciária.

Monografia aprovada em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Orientador: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Carlos Alberto de Oliveira Leitão

1º Examinador: \_\_\_\_\_

2º Examinador: \_\_\_\_\_

Coordenador do Curso:

\_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Luiz Rodrigues de Oliveira e Antônia Deusa Rodrigues de Oliveira, que tanto destinaram tempo e trabalho para o que é certo, honesto e reto, sem medirem esforços para o cumprimento de suas missões como pais e educadores, bem como excelentes cidadãos, verdadeiros exemplos de vida.

Para este simples cristão, suas histórias representam muito; tenho-os como modelos e exemplos a serem seguidos. Verdadeiras matrizes.

Muito obrigado Papai e Mamãe!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço enormemente à minha esposa Margarida Chaves de Oliveira que tanto me ajudou na realização deste curso, procurando colaborar de todas as maneiras para o meu efetivo desempenho no transcorrer do ano letivo de estudo e trabalho.

Também sou muito grato por ela ter proporcionado dois pequenos diamantes que possuímos. Por eles tenho viabilizado o término deste curso, e, com certeza, eles são a impulsão que preciso para continuar lutando por melhorias e benefícios, tanto profissional como intelectualmente.

## RESUMO

Esta monografia tem como objetivo verificar o que está sendo feito em termos de Avaliação de Desempenho no Poder Judiciário do Estado do Ceará. Para tanto, pesquisaram-se referências bibliográficas sobre o assunto, tendo, contudo, a ênfase principal recaído sobre o que ocorre atualmente e quais os instrumentos que os dirigentes maiores desse Poder têm a seu dispor para efetivar um programa mais abrangente nesta área. A questão da eficiência do Poder Judiciário passa por isso. Foi pesquisada a literatura disponível sobre o tema da eficiência organizacional e uma atenção especial foi dada à questão do comportamento das pessoas propício à implementação de tal instrumento, num contexto que traga resultados positivos à organização como um todo. Lembrando que os recursos humanos fazem o Poder Judiciário, a Avaliação de Desempenho dos servidores é indispensável para melhorias na prestação de serviços à comunidade.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, comportamento organizacional, resultados.

## ABSTRACT

This monograph aims to verify what is being done in terms of Human Performance Evaluation in the Judiciary Power of the State of Ceará. For this, bibliographical references on the subject were researched, but the main emphasis was on what happens now and which tools that the major leaders of this Power have to accomplish a broad program in this area. The subject of the efficiency of the Judiciary Power is related to this. It was researched the available literature on the theme of the organization efficiency and a special attention was given to the subject of the behavior of the people favorable to the implementation of such an instrument, in a context that takes positive results to the organization as a whole. Reminding that the human resources make the Judiciary Power, the performance evaluation of the employees is indispensable for improvements in rendering services to the community.

Key-words: Performance Evaluation, organization behavior, results.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ.....	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ.....	14
3.1 DIFERENÇAS INDIVIDUAIS.....	14
3.1.1 Conhecimento Individual.....	16
3.1.2 Aprendizagem individual .....	17
3.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	19
3.3 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	23
3.4 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO EM SI.....	25
3.5 TENDÊNCIAS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	28
3.6 PLANEJAMENTO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO.....	30
3.7 AVALIAÇÃO DOS EXECUTIVOS.....	31
4. MODELO PROPOSTO.....	35
5. CONCLUSÃO.....	44
6. REFERÊNCIAS.....	46

## **1. INTRODUÇÃO**

“Nada é tão desigual quanto tratamento igual a pessoas desiguais”

Kennet Blanchard, Patrícia Zigarni e Dréa Zigarni

O presente trabalho se propõe a fazer um levantamento teórico do estado da arte da Avaliação de Desempenho Humano nas organizações, tendo como foco principal o que já é feito em termos de Avaliação de Desempenho no Poder Judiciário do Estado do Ceará.

Como grande parte do que existe relativo à Avaliação de Desempenho nos órgãos do Poder Judiciário no nosso Estado se além ao que é previsto na legislação específica, apresentamos um levantamento de todas as normas (Leis, Decretos, Portarias, etc.) existentes sobre o assunto.

Analisando as funções do Poder Judiciário do Estado do Ceará quanto à Administração dos Recursos Humanos, partindo dos desembargadores até os servidores de mais baixo escalão, percebe-se que a Avaliação de Desempenho só é aplicada nos cargos que se posicionam abaixo dos Juízes e Desembargadores, tendo em vista que os juízes e desembargadores possuem as características de vitaliciedade, inamovibilidade, irredutibilidade de vencimentos além da função de exercício da lei.

Entendemos, outrossim, que é perfeitamente viável desenvolver um programa mais abrangente, que avalie realmente o desempenho das pessoas para melhor aproveitá-las nos seus postos de trabalho.



Para isso, é de fundamental importância que os dirigentes percebam a efetiva atuação das avaliações de desempenho nas relações de trabalho, nos resultados individuais e nos objetivos desejados pela organização.

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, como é um órgão público, tem como característica possuir funcionários concursados que detêm estabilidade em seus cargos. Embora os servidores não possam mudar de cargo apenas apresentando um excelente desempenho na realização das tarefas atribuídas a eles, é preciso conhecer as necessidades enfrentadas para ajustá-los de acordo com suas melhores habilidades, a fim de estimulá-los, já que a grande maioria irá permanecer no cargo por toda sua vida produtiva.

## **2. DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ**

Iniciamos nossa explanação com a análise do Código de Divisão e Organização Judiciária do Estado do Ceará, Lei nº 12.342, aprovada em 28 de julho de 1994, que dispõe sobre o regime jurídico da magistratura e a organização dos serviços auxiliares da Justiça.

A Administração da Justiça compete ao Poder Judiciário, sendo os Juízes de Direito, os Juízes de Direito Auxiliares ou Zonais e Juízes Substitutos órgãos do Poder Judiciário.

O Tribunal de Justiça tem sede na capital, jurisdição em todo o território do estado e compõe-se de vinte e três desembargadores, tendo como órgãos julgadores o Tribunal Pleno, as Câmaras Isoladas Cíveis e Criminais, as Câmaras Reunidas Cíveis e Criminais e o Conselho da Magistratura. O Tribunal Pleno funciona com a presença mínima de onze desembargadores desimpedidos, afora o presidente.

O Conselho da Magistratura, órgão máximo de disciplina, fiscalização e orientação da magistratura, dos serventuários e funcionários da Justiça, tem sede na capital e jurisdição em todo o Estado.

O Tribunal de Justiça é dirigido por um dos seus membros como Presidente, desempenhando dois outros as funções de Vice-Presidente e as de Corregedor Geral da Justiça.

O Presidente, o Vice-Presidente e o Corregedor Geral da Justiça são eleitos por seu pares, pela maioria dos membros efetivos, mediante votação secreta, dentre seus Juízes mais antigos, com mandato de dois anos, proibida a reeleição. Quem tiver exercido quaisquer cargos de direção por quatro anos, ou o Presidente, não figurará mais entre os

elegíveis, até que se esgotem todos os nomes na ordem de Antigüidade. É obrigatória a aceitação do cargo, salvo recusa manifestada e aceita antes da eleição.

A Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará, destinada à preparação e aperfeiçoamento de magistrados, será dirigida por um Desembargador em atividade, escolhido pelo Presidente do Tribunal de Justiça, com anuência do seu plenário.

A Justiça de primeira instância compõe-se de Juízes Substitutos, Juízes de Direito Auxiliares ou Zonais, Juízes de Direito, Tribunais do Júri, Auditoria Militar, Juizados Especiais e Juizados de Paz.

Na parte que trata da Organização da Carreira dos Magistrados, temos que, observadas as formalidades e exigências previstas na Constituição Federal, na Constituição do Estado e no Código, as autoridades judiciárias serão nomeadas pelo Chefe do Poder Judiciário. Exceto os integrantes do quinto do Tribunal de Justiça que o serão pelo Chefe do Poder Executivo. São magistrados os Desembargadores, os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos.

Os Desembargadores ocupam o mais elevado grau na escala hierárquica da magistratura estadual, e enquadram-se como executivos posicionados no mais alto escalão da estrutura organizacional, influenciando seu desempenho na obtenção dos objetivos a serem alcançados pela organização (de forma negativa ou positiva).

No tópico que trata dos Serviços Auxiliares da Justiça de Primeiro Grau da Comarca de Fortaleza, encontramos nas Disposições gerais que a Diretoria do Foro terá seus serviços auxiliares, de natureza administrativa e judicial, organizados conforme dispuser este Código e a Lei Orgânica da Administração do Poder Judiciário. Os servidores da Diretoria do Fórum serão admitidos de conformidade com os preceitos da legislação em vigor e terão as atribuições que lhes forem conferidas pelo respectivo Regulamento, e ainda, na estrutura administrativa do Fórum Clóvis Beviláqua, haverá Divisões, Serviços e Seções relacionadas com as atividades de Pessoal, Contabilidade, Material e Patrimônio, Conservação e Transportes e outros que vierem a ser adotados para sua dinamização, conforme dispuser a Lei Orgânica da Administração do Poder Judiciário.

Nas Secretarias de Varas, observamos que cada Vara da Comarca de Fortaleza terá sua Secretaria, supervisionada pelo Juiz Titular e dirigida por um Diretor de Secretaria, DNS-3, nomeado em comissão pelo Presidente do Tribunal de Justiça após livre indicação por escrito do respectivo Juiz Titular da Vara, dentre Bacharéis em Direito, Administração, Ciências Contábeis, Economia e Ciências Sociais. O Juiz fará a indicação do nomeando, acompanhado do diploma de conclusão do curso superior. Complementando ainda, além do Diretor cada Secretaria de Vara contará com, pelo menos, um Analista Judiciário, três Analistas Judiciários Adjuntos, dois Técnicos Judiciários e dois Oficiais de Justiça Avaliadores, todos da parte permanente do Poder Judiciário. A lotação nominal inicial será estabelecida pelo Diretor do Foro, ouvido previamente o juiz da Vara, podendo ser revista anualmente ou quando o interesse da Justiça o exigir.

Sobre o **Analista Judiciário**, temos que esse cargo é privativo de bacharel em Direito, cujo titular exercerá atividades judiciárias complexas e pouco repetitivas, em assistência aos Magistrados, relacionadas com a elaboração de textos de natureza jurídica e judiciária, pesquisas legislativas, doutrinárias e jurisprudenciais, além da supervisão e execução dos atos formais da prática da Secretaria de Vara. Observado o disposto neste código, a descrição, avaliação, classificação e codificação, bem como a estrutura da carreira e a fixação dos vencimentos e vantagens dos cargos de Analista Judiciário serão objeto de previsão na Lei Orgânica da Administração do Poder Judiciário.

As atribuições do **Analista Judiciário Adjunto**, privativo de nível superior de duração plena, compreendem a execução de atividades judiciárias de natureza processual e administrativa. Sobre esse cargo acrescentamos que os primórdios da Justiça cearense estão intimamente ligados a essa função.

O cargo de **Oficial de Justiça Avaliador** é privativo de nível superior de duração plena, de natureza técnica, compreendendo a execução de atividades previstas em Lei.

O cargo de **Técnico Judiciário**, por sua vez, é de nível médio, cujo titular exercerá atividades judiciárias em nível técnico, de natureza processual e administrativa relacionadas com o atendimento aos Juízes, à Diretoria do Fórum, à Secretaria do Tribunal de Justiça, aos gabinetes e salas de audiências, à tramitação dos feitos, realização de pregões de

abertura e encerramento de audiências, chamadas das partes, advogados, testemunhas, guarda e conservação de bens e processos judiciais.

Os demais cargos enquadrados no Poder Judiciário são: Administrador, Analista de Treinamento, Orientador Educacional, Bibliotecário, Contador, Economista, Médico, Relações Públicas, Técnico em Manutenção de 1ª, 2ª, 3ª, e Entrância Especial, Motorista, Telefonista, Técnico em Contabilidade e Vigia.

Existe nas organizações a efetiva carência de agentes para desempenhar posições de alto nível. Os indivíduos preparam-se para serem aprovados no concurso de Juiz, estudam minuciosamente a lei, a jurisprudência e a doutrina do arcabouço legal de nosso País, porém, na prova a que são submetidos, não está prevista questão alguma de Administração, resultando, assim, que eles não estudam a teoria da Administração. Conseqüentemente, esses novatos estarão futuramente em postos de dirigentes, administrando pessoas, sem qualquer qualificação para tal.

No âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará, temos a ESMEC – Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará, onde víamos pouquíssimos juízes reciclando-se até o ano passado, e, tampouco desembargadores. Percebe-se também que os executivos, ou seja, os desembargadores com condições de chegar à presidência e vice-presidência não se cercam de uma boa assessoria administrativa para melhor conduzir o Poder Judiciário estadual.

Constata-se que os administradores do Poder Judiciário são muito personalistas e deixam as marcas de suas gestões ao final do mandato. O desenvolvimento administrativo praticamente fica estacionado durante o período de transição, situado entre os meses de dezembro e fevereiro de cada biênio, ao final do qual o novo mandatário toma posse.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ**

“Cada ser humano nasce com algo novo que jamais existiu antes. Nasce com o que necessita para vencer na vida”.

Muriel James e Dorothy Jongeward

#### 3.1 DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Deve-se levar em conta que as pessoas possuem diferenças intrínsecas, sejam elas devidas à própria base genética, formação ou educação. Estas diferenças refletem-se naturalmente nos valores de cada indivíduo. Não é fácil conviver com a “diversidade humana”.

Podemos afirmar, também, que as pessoas possuem vivências e experiências diferenciadas, o que as leva a ter valores diferentes. Apresentamos, a seguir, duas causas passíveis de explicar este fato:

- 1) As condições inatas, que são determinadas pela própria bagagem genética e,
- 2) As condições adquiridas, que são aquelas incorporadas no decorrer da vida, as experiências e situações vivenciadas.

As categorias inatas ainda possuem dois conjuntos de fatores:

- Fator de construção física, tanto referente ao corpo como fisiológico;
- Fator de preceito psicológico, tanto intelectual como afetivo-emocional.

As categorias adquiridas podem ser subdivididas nos seguintes aspectos:

- Fatores psicológicos, onde vislumbramos inteligência e capacidade, sentimentos e emoções, experiências vividas;
- Fatores sociais e
- Interesses e motivações pessoais.

Dentre os fatores psicológicos, as emoções podem ser destacadas, já que fazem parte da natureza humana, e o ensino do domínio da inteligência emocional é muito aplicado hoje em dia nas empresas, bem como se fala muito em gestão do conhecimento corporativo. Em termos de conhecimento, podemos comparar a empresa com uma orquestra sinfônica: na orquestra, todos devem saber tocar seus instrumentos e conhecer a sinfonia. Na organização, por sua vez, todos devem conhecer suas atribuições, trabalhando de forma harmônica, tendo o administrador com regente do processo.

As pessoas são o começo, o meio e o fim das organizações; são elas que alavancam as empresas, fazendo-as movimentar-se. O que vemos em termos de prédios, instalações e logotipos não identifica a empresa, e sim seu capital humano. Um maquinário em um pátio de um fábrica de automóveis não representa nada no resultado de vendas no final do mês.

Os princípios do comportamento dos indivíduos em função de suas características são os seguintes: a capacidade, que é um fator limitador no comportamento individual; as necessidades diferentes de cada pessoa (essas necessidades tendem a satisfazê-las); o pensamento no futuro e a escolha de como se comportar – cada pessoa decide conforme sua visão de situação; a percepção que as pessoas têm de seu ambiente em função das suas necessidades e experiências passadas; a reação afetiva; e os comportamentos e atitudes que são causados tanto por fatores intrínsecos ao indivíduo quanto pelo meio ambiente.

Há uma vasta literatura sobre a estrutura dos traços de personalidade, mas a maior parte, principalmente em relação ao comportamento organizacional, está explicitada em cinco grandes dimensões da personalidade: extroversão, ajustamento emocional, afabilidade, senso de responsabilidade e interesse.

### 3.1.1 Conhecimento individual

Hoje, o conhecimento é a ferramenta competitiva mais importante dentro das organizações.

As idéias, experiências e descobertas feitas por cada indivíduo têm um valor inestimável dentro do ambiente de trabalho. Quando o conhecimento individual é identificado e valorizado pela organização, poderá ser transformado em capital intelectual e não se perderá nas mentes das pessoas, em memorandos, relatórios e bases de dados.

Então, o que é o conhecimento? É a ciência, a informação, a notícia, a percepção. O conhecimento tem quatro características: ele é tácito – algo pessoal, inserido dentro de um ambiente social e individual; ele é orientado para a ação – as pessoas adquirem percepções e informações e normalmente as usam quando da execução; ele é sustentado por regras – na verdade, essas regras são parâmetros, que estão associados ao resultado das ações, e que normalmente funcionam como filtros; ele está em constante mutação.

Em função dessas diretrizes, muitos autores preferem trabalhar com a competência, que se divide em cinco elementos:

Explícito: educação formal;

Habilidade: dom de saber fazer;

Experiência: baseada nos erros e acertos;

Julgamento de valor: valores individuais; e

Rede social: relações na sociedade.

Pode-se dividir o uso do conhecimento em dois itens: A) Conhecimento *just-in-case* – é aquele que antecede ao vamos executar algo e B) Conhecimento *just-in-time* – é aquele que ocorre quando executamos algo. Hoje, o processamento da informação ocorre



desta forma. O Direito não foge à regra: quanto maior o grau de conhecimento agregado, maior será o resultado, implicando, assim, na capacidade de agir.

### 3.1.2 Aprendizagem individual

A aprendizagem relaciona-se aos atributos que o indivíduo consegue captar ao longo da vida, entre eles as habilidades, atitudes e competências. O ser humano é, ao mesmo tempo, uma criatura instintiva e cultural. As pessoas são continuamente moldadas pelo meio ambiente com o qual interagem, e o seu comportamento se consolida como decorrência das respostas dadas aos estímulos proporcionados por este ambiente. De maneira geral, o aprendizado relaciona-se com a experiência, que possui sete princípios, conforme Idalberto Chiavenato em sua obra “Comportamento Organizacional”:

1. A aprendizagem é um processo fundamentalmente social de adquirir conhecimento e requer mudanças na identidade da pessoa, o que o torna desafiador e poderoso;

2. O conhecimento é integrado na vida das comunidades, pois quando desenvolvemos e compartilhamos valores, perspectivas de modos de fazer as coisas, criamos uma comunidade de práticas;

3. A aprendizagem é um ato de participação, já que a motivação de aprender constitui o desejo de participar de uma comunidade de prática;

4. O conhecimento depende do engajamento na prática. Muitas vezes obtemos conhecimento a partir de observações e de participação em muitas situações e atividades diferentes. A profundidade do conhecimento depende da profundidade de nosso engajamento;

5. O engajamento é inseparável do “*empowerment*”. Percebemos nossas identidades em termos de nossa habilidade em contribuir e em afetar a vida das comunidades

em que estamos ou da qual pretendemos fazer parte. A participação é fundamental para o “*empowerment*”<sup>1</sup>, que significa o processo de capacitação, a permissão para habilitar;

6. Dificuldade em aprender é o resultado da exclusão da participação. A aprendizagem requer acesso e oportunidade de contribuir;

7. Nós somos naturalmente aprendizes ao longo de toda a vida.

---

<sup>1</sup> “Empoderamento” – Delegação de poderes a alguém dentro da instituição visando à descentralização de autoridade e agilização do processo de tomada de decisões.

### 3.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A princípio, enfoquemos o conceito usado por Chiavenato em seu livro Comportamento Organizacional: “A organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum”, ou seja, seria uma espécie de cooperativa reacional, na qual as pessoas estão dispostas a cooperar para atingir objetivos que individualmente jamais poderiam ser alcançados.

Vemos as organizações em todos os aspectos de nossa vida, e de uma maneira ou de outra estamos sempre interagindo com elas. Podemos ter más ou boas experiências com as organizações, mas forçoso é reconhecer que elas elevam a uma posição de destaque o desenvolvimento econômico e social. Todas as invenções são produtos das organizações. Muitas autoridades percebem que o nível de desenvolvimento de uma nação, bem como a qualidade de vida de seu povo dependem diretamente da robustez de suas organizações.

As organizações precisam de recursos para viver: prédios, instalações, computadores, tecnologias, sistemas, matérias-primas etc. Porém, o principal componente das organizações são as pessoas. Não existem organizações sem pessoas. Durante muito tempo, as pessoas foram consideradas simplesmente como mais um recurso das organizações, daí a denominação tão difundida de recursos humanos. Hoje, na era da informação, temos outro conceito, que coloca as pessoas como são parceiras das organizações. Atualmente, são definidos como *shareholders* os que compartilham a propriedade da sociedade e os *stakeholders* são denominados os vários parceiros, conforme podemos ver no quadro abaixo:

PARCEIROS	CONTRIBUIÇÕES	INCENTIVOS
-----------	---------------	------------

(Participantes)	(Investimentos feitos)	(Retornos esperados)
<b>Empregados</b>	Contribuem com trabalho, esforço, dedicação pessoal, desempenho, conhecimento, habilidades, competências.	São motivados por salário, benefícios, prêmios, elogios, reconhecimento, oportunidades, permanência no emprego.

Fonte: Idalberto Chiavenato. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Entre parceiros é natural que ocorra reciprocidade, contando com um misto de contribuições, incentivos e recompensas. Essa relação de reciprocidade dá lugar à Teoria do Equilíbrio Organizacional, que afirma, em resumo, que as organizações estão aptas a disponibilizar incentivos para seus participantes, desde que eles ofereçam retorno satisfatório. Em relação às pessoas, temos o mesmo caminho. Tudo isso, funcionando de maneira equilibrada, onde uma expectativa recíproca conduz e realimenta ambas as partes.

Todos esses fatores estão inseridos no ambiente organizacional. As organizações não vivem isoladas, mas estão dentro de um contexto, que é bem complexo e diversificado. Esse macroambiente é constituído de inúmeras variáveis: econômicas, tecnológicas, culturais, legais, políticas, demográficas, etc. É o ambiente geral, vasto e comum a todas as organizações. Internamente, encontramos o ambiente específico, ou seja, o microambiente, que é constituído de fornecedores, clientes, usuários ou consumidores, concorrentes e órgãos reguladores.

As organizações são sistemas abertos e em constante intercâmbio com o macroambiente e o microambiente e apresentam as seguintes características: importação e exportação, homeostasia, adaptabilidade, morfogênese, negentropia, sinergia. A finalidade de qualquer organização é produzir, ou seja, propor um bem ou serviço que tenha utilidade para a sociedade. No caso do Poder Judiciário do Estado do Ceará, o serviço proporcionado é a Prestação Jurisdicional, que deve ser efetiva e célere.

A tecnologia da informação, que é a fusão entre Internet, televisão e telecomunicações, está revolucionando a comunicação e as organizações, bem como está oportunizando outros conceitos. A rede mundial está modificando as relações comerciais. O

foco no cliente é a principal ênfase. O conhecimento é uma ferramenta básica, tornando-se o capital intelectual para as organizações.

No enfoque do Governo Corporativo, as organizações possuem seus próprios códigos de Ética, que muitas vezes podem, inclusive, influenciar no comportamento de seus parceiros. Isto deve ser declarado para que todos saibam e interajam conforme esses valores. As grandes organizações cultivam e aprimoram a ética organizacional desenvolvendo a atenção das pessoas quanto à ética, alcançando credibilidade junto às pessoas e ensinando às pessoas um modelo ético de tomada de decisões.

A responsabilidade social das organizações, que inexistia no passado, encontra-se atualmente em franca expansão e deverá crescer ainda mais no futuro. Isso significa, em última análise, a obrigação das entidades em adotar políticas e ações que revertam em benefícios para a sociedade. Hoje em dia, os dirigentes devem equilibrar os objetivos sociais e organizacionais. O Tribunal de Justiça, por exemplo, tem que se preocupar com a repercussão produzida pelas suas decisões na sociedade. Uma atitude de omissão é uma posição muito cômoda. O modelo a ser adotado atualmente é o de stakeholders, voltado para a responsabilidade social. A sociedade também tem responsabilidades para com as organizações. Não é redundante citar que o Tribunal de Justiça deve pelo menos à sociedade a transparência de suas ações e recursos aplicados.

Todas as organizações necessitam ser administradas. Seus dirigentes gerenciam recursos escassos e precisam ter boas idéias e alternativas para aplicá-los. Por outro lado, eles devem conhecer a fundo o Comportamento Organizacional. Sem esse conhecimento, a administração torna-se fria, desumana, mecânica, rígida, ineficiente e ineficaz. A organização precisa tornar-se dinâmica, e como tal, ser o resultado de um contínuo e incessante aprendizado. Não há como fugir disso.

Analisando sob o enfoque da Teoria Administrativa, constata-se que a primeira onda teve ênfase nas tarefas, com Taylor e a famosa Administração Científica. A segunda enfatizou a Estrutura Organizacional, onde tivemos a Teoria Clássica, o Modelo Burocrático, a Teoria Estruturalista e a Teoria Neoclássica. A terceira baseou-se nas pessoas (relações humanas) e posteriormente deu origem ao Behaviorismo. Já a quarta enaltecia o ambiente de trabalho. Entre 1950 e 1960 surgiu a Teoria de Sistemas, análise de fora para dentro. Após

isso, tivemos a Teoria da Contingência, demonstrando as organizações mecanicistas e orgânicas. Com o surgimento da era da informação, vemos que se apresentam mudanças profundas, através de melhoria contínua, qualidade total, reengenharia, benchmarking e equipes de alto desempenho. Com a velocidade atual, muitas novidades estão por vir nesta interminável busca da eficiência e da eficácia organizacional.

A missão organizacional do Poder Judiciário do Estado do Ceará é oferecer prestação jurisdicional efetiva, resolvendo os conflitos de forma justa. Ela deve exibir a filosofia da organização, que é ancorada por seus dirigentes, devendo ser cultivada e difundida fortemente entre todos, envolvendo-os. Esta missão deve estar consubstanciada em objetivos globais claramente definidos, fluindo dentro da estrutura organizacional. Apesar de estar preso à burocracia e ao formalismo, o Poder Judiciário do Estado do Ceará deve adotar a estrutura de equipe, na qual as pessoas venham a ser tanto generalistas como especialistas, descentralizando o processo decisório e integrando as unidades. Nas grandes organizações, moldadas ainda no modelo burocrático, essa estrutura complementa a burocracia para aumentar a eficiência da padronização, sendo a nova lógica das organizações centradas na simplificação, flexibilidade e no poder concedido às pessoas.

Cada organização se manifesta no meio ambiente de acordo com sua cultura. E isto se traduz como sendo o DNA da organização. Todas as nações têm sua própria cultura. Via de regra, as organizações, também. Para conhecer uma entidade é preciso conhecer sua cultura, que é a maneira tradicional de pensar e fazer as coisas, devendo os novos integrantes assimilar este código informal para serem plenamente absorvidos pela organização. Podem-se enumerar como as seis características principais de uma organização: 1) Regularidade nos comportamentos observados; 2) Normas; 3) Valores dominantes; 4) Filosofia; 5) Regras e 6) Clima organizacional. A cultura organizacional de algumas organizações estimula o espírito empreendedor, o que, com certeza, não ocorre no Poder Judiciário do Estado do Ceará.

### 3.3 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

“Vale lembrar que não há nada mais difícil de executar e perigoso de manejar (e de êxito mais duvidoso) do que a instituição de uma nova ordem de coisas”

Nicolau Maquiavel

Os conceitos de eficiência e eficácia podem ser considerados como recorrentes na Teoria Administrativa.

Tentaremos determinar tais definições para que, doravante, tenhamos em mente como a Avaliação de Desempenho as utiliza. A eficácia relaciona-se à medida que demonstra até que ponto os objetivos ou metas estão sendo atingidos. Já a eficiência é resultado do nível de qualidade com que uma pessoa cumpre determinada atividade, estando relacionada a processos, prazos e métodos.

A procura de eficiência e eficácia nas organizações não anda necessariamente de mãos dadas em boa parte delas. A eficiência é uma medida de utilização dos recursos disponíveis, ou seja, uma relação entre custos e benefícios. A eficiência está centrada na melhor maneira como as ações devem ser executadas, com vistas a uma melhor utilização dos recursos. Traçando um paralelo entre meio e fim, a eficiência direciona-se aos meios, e a eficácia às finalidades alcançadas.

Garantir a eficiência e a eficácia das organizações é, portanto, uma busca constante, tendo estado presente em todos os estágios evolutivos da Teoria Administrativa. A Avaliação de Desempenho analisou as pessoas durante bastante tempo sob o prisma da eficiência, mais especificamente, até a década de 50. Em virtude dos avanços na pesquisa científica, trazendo novos conceitos e métodos, foi concebido que estava sendo utilizado um grau de subjetividade muito grande para avaliar as pessoas. A partir de então, vislumbrou-se que o mais importante seria atentar para o resultado esperado e planejado e não para o modo como se chegava a esse resultado.

Passou-se então a empregar o conceito de que o resultado alcançado é o mais relevante, não importando, por exemplo, se o servidor faz seu trabalho em casa ou na secretaria de Vara.

Partindo desse enfoque, surgiu o entendimento da Avaliação por Objetivos, que buscou minimizar o aspecto subjetivo do processo avaliativo, focando as previsões nos resultados obtidos.

Porém, a Avaliação por Objetivos ficou muito burocratizada, racionalizada e impessoal, criando relatórios desnecessários que pouco tinham a ver com o processo de avaliação em si. Atualmente, recomenda-se que haja uma conciliação dos dois métodos, em busca de um equilíbrio, o que evidencia que o processo de avaliação representa mais uma atitude do que simplesmente a aplicação de um sistema existente na organização.

Eficiência	Eficácia
- ênfase nos meios	- ênfase nos resultados
- fazer corretamente as coisas	- fazer as coisas certas
- resolver problemas	- alcançar objetivos
- customizar recursos	- otimizá-los
- cumprir tarefas e obrigações	- obter resultados
- treinar sempre subalternos	- treinar subordinados para atingir metas
- manter maquinário em funcionamento	- produzir com as máquinas
- jogar futebol com arte	- ganhar a partida
- rezar com fervor	- alcançar o céu



Fonte: Idalberto Chiavenato. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

### 3.4 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO EM SI

“Tratar as pessoas como adultos, tratá-las como parceiros: tratá-las com dignidade; tratá-las com respeito... Você deve tratar seus empregados como o seu mais precioso bem”.

Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr.

As organizações têm a seu dispor vários tipos de sistemas de avaliação. Uns são centrados na avaliação pelos superiores hierárquicos, outros pela avaliação mútua de todos os membros da equipe, e ainda o caso em que os próprios superiores são avaliados pelos subordinados. Há inclusive a possibilidade de optar por sistemas que utilizem uma combinação das várias formas de avaliação. Estes sistemas podem ou não estar atrelados ao sistema de remuneração. Em qualquer caso, a discussão gira em torno da eficácia do sistema utilizado.

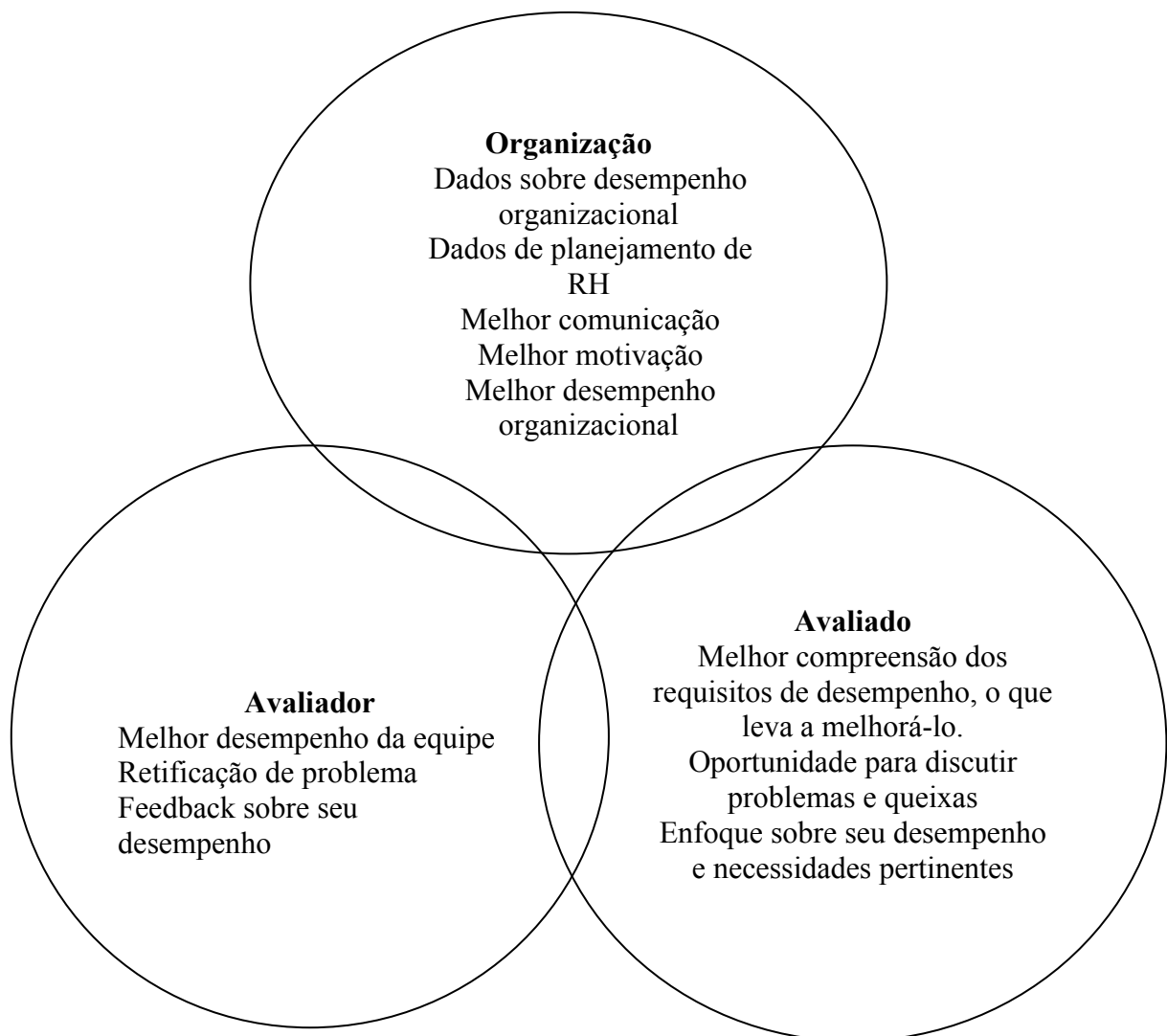
A avaliação formal originou-se nas grandes instituições burocráticas. Os procedimentos informais adotados até então ficavam a cargo dos diretores de RH, que eram os responsáveis pela avaliação das informações sobre treinamento, promoção, remoção, etc.

O principal objetivo da Avaliação de Desempenho é a obtenção de *feedback*<sup>2</sup>, que conseqüentemente, aperfeiçoa o desempenho. A avaliação quando realizada de forma adequada, pode trazer benefícios a todos os envolvidos, conforme podemos observar a partir da figura 1.

---

<sup>2</sup> Processo cíclico de retroalimentação decorrente de qualquer sistema avaliativo, a fim de melhorar continuamente a sua performance.

## Benefícios e beneficiários da Avaliação de Desempenho



Fonte: Terry Gillen. *Avaliação de Desempenho*. Tradução André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2000.

Atualmente, a Avaliação de Desempenho no Poder Judiciário do Estado do Ceará restringe-se à Resolução nº 07, de 12 de abril de 2007, que regulamenta o Sistema de Progressão e Promoção Funcionais, previstos nos arts. 9º e 10 da Lei Estadual nº 13.551, de 29 de dezembro de 2004, que foi questionada pelo SINSPOJUCE – Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Ceará, em vários tópicos, sendo feita a devida correção no Diário da Justiça que circulou no dia 18 de dezembro de 2007, conforme Resolução nº 19, de 18 de dezembro de 2007.

O processo de Avaliação de Desempenho ali esboçado limita-se à apuração de critérios objetivos, como assiduidade, exercício de cargo comissionado, participações com desempenho satisfatório em eventos de treinamento (tais como conferências, seminários, congressos e atividades para aprimoramento funcional). Seguindo essa mesma linha de avaliação objetiva, são também pontuados positivamente a conclusão de cursos de graduação, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, além do exercício de magistério ou instrutoria em cursos patrocinados pelo Tribunal de Justiça.

Como podemos observar, os critérios atualmente utilizados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará para avaliar o desempenho dos seus servidores encontram-se ainda bem distantes mesmo dos modelos técnicos mais simples existentes na literatura especializada, muito provavelmente pelo retraimento quanto a investidas no introdução de alguma subjetividade no sistema de Avaliação a ser utilizado.

### 3.5 TENDÊNCIAS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar os outros deve ser feito de forma sistemática, com técnicas de análise objetiva e síntese do comportamento no trabalho. Pode relacionar-se, também, com vantagens financeiras, a título de motivação. Existe preocupação com o nível habitual de desempenho, e com a regularidade do comportamento. A periodicidade da Avaliação de Desempenho deve ser feita sempre com intervalos de tempos iguais. Há três critérios para determinar tal aspecto: a) Jurídico: É o período de experiência, indicado por noventa dias, apontado na legislação trabalhista, na qual depois deste tempo, o empregado é normalmente contratado. b) Trabalho: Regra inversamente ligada à complexidade do trabalho, pois, quanto menos complexo, mais repetições de avaliação, e quanto mais complexo, menos freqüente as épocas de avaliação e c) Política de pessoal: Seus objetivos norteiam a freqüência. De todas essas posições, existem três componentes que precisam ser mais bem compreendidos:

- 1) A variável regularidade com a variável tempo;
- 2) O comportamento de um indivíduo como sua dinamicidade própria, em função das variáveis fixas do processo;
- 3) O trabalho acabado passível de observação e análise.

Os prognosticadores são as características pessoais exigidas pelo tipo de trabalho a ser desempenhado. Da reunião desses grupos de fatores é que deverão surgir os diferentes tipos de fichas de avaliação para a empresa.

A perspectiva de análise de um passado muito próximo deve sempre permear a descrição a ser fornecida sobre o subordinado, pois fatos muito antigos e situações futuras podem prejudicar a Avaliação de Desempenho, que sempre se limitará a um retrato do

momento. Ao contrário, a omissão de informações, ora infíeis, ora irreais, também podem distorcer a verdade sobre o avaliado. É importante lembrar que os diretores da empresa não têm como percorrer toda a empresa. Em resumo, a Avaliação de Desempenho é a avaliação do agente quanto à capacidade para o trabalho, tendo em vista as aptidões e características pessoais.

A Avaliação de Desempenho acompanhou o trajeto da Administração por Objetivos, surgida na década de 50, aperfeiçoando-se, levando em conta o potencial, os recursos pessoais e a interação com o meio ambiente, situando-se em três dimensões: Revisão dos cumprimentos das metas ou resultados; Apreciação do comportamento da pessoa; e Avaliação do potencial.

O horizonte dos funcionários é planejado pelo comitê de avaliação que deve estar comprometido com a tarefa de planejar suas carreiras profissionais. Esse comitê é uma equipe especialmente constituída por membros permanentes e por membros pertencentes ao setor que se está avaliando. Toda a empresa precisa estar muito bem preparada e entrosada para a Avaliação de Desempenho por comitês. O grande objetivo da Avaliação de Desempenho é conhecer os recursos humanos disponíveis no contexto organizacional para dessa maneira melhor aproveitá-los de acordo com suas características pessoais e de acordo também com as necessidades dos cargos existentes na empresa.

A entrevista de avaliação é concebida como algo que, à medida que o avaliado sabe quais sejam suas qualidades, este poderá planejar seu comportamento, sendo capaz de explorar essas qualidades ainda mais, melhorando o próprio sucesso profissional e o futuro da empresa. Recomenda-se que a Avaliação de Desempenho seja modificada a partir de cada oito ou dez avaliações sucessivas. Quando bem utilizada, a Avaliação de Desempenho é útil a todas as empresas e também aos funcionários. Todos saem ganhando quando a empresa tem o compromisso de conhecer e qualificar seus funcionários. Primeiro porque poderá colocá-los em tarefas que poderão cumprir com mais eficiência e eficácia e segundo porque não terá uma grande rotatividade de funcionários, o que prejudica o cotidiano das funções.

### 3.6 PLANEJAMENTO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO

A elaboração de um programa consistente de Avaliação de Desempenho esbarra em três problemas básicos:

- 1) Percepções de avaliação – as pessoas vêem a avaliação como uma obrigação administrativa, revelando discordâncias e relações tensas;
- 2) O papel de Juiz – Os supervisores podem comprometer o *feedback* a ser conseguido;
- 3) Falta de envolvimento ocasiona a falta de direcionamento do processo – o que pode levar à polarização.

Serão descritas a seguir as características desejáveis para uma entrevista de avaliação:

- Iniciar na hora designada – implica em respeito ao avaliado e ao trabalho que está sendo desenvolvido;
- A primeira impressão é a que fica – sinalizar com um bom visual é muito importante. Estar preparado e ter toda a atenção para o examinado;
- Entrosamento descontraído, porém em termos de assuntos de negócios – o ambiente desenvolvido desta forma fica muito favorável ao bom andamento da atividade;
- O fluxo do entendimento é natural – A relação de confiança e clima amistoso deve ser empregado apropriadamente;
- O examinado deverá tomar as rédeas do resultado da questão.

### 3.7 A AVALIAÇÃO DOS EXECUTIVOS

Inicialmente, devemos colocar como diretriz que o executivo que visualizamos é o desembargador, com perfeita condição de chegar à presidência ou vice-presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.

Digamos que este tópico é bastante espinhoso, nos levando a estabelecer os executivos como a locomotiva de todo o processo, pois, sem o maquinista o resto não anda.

Temos nas organizações a efetiva carência de indivíduos para desempenharem posições de alto nível. Os agentes preparam-se para serem juízes, estudam a lei, a jurisprudência e a doutrina do arcabouço legal de nosso País, porém na prova a que são submetidos, não está prevista questão alguma de Administração. Mais precisamente, no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará, temos a ESMEC – Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará, onde vemos pouquíssimos juízes estudando esta ciência. Quanto aos desembargadores, não é constatado nenhum caso. Percebe-se também que os executivos não se cercam de uma boa assessoria administrativa para melhor conduzir o Poder Judiciário alencarino.

Enxergamos que os administradores do Poder Judiciário são muito personalistas e deixam marcas pessoais de suas gestões ao final do mandato. O desenvolvimento administrativo praticamente para durante o período de transição.

Conceitua-se o executivo como o elemento posicionado no mais alto escalão da estrutura organizacional, e seu desempenho pode interferir ou fluir no desenrolar dos objetivos a serem perseguidos pela organização.

Na iniciativa privada, esses executivos revelam-se como aqueles que explicitamente são mais ambiciosos a ascender postos mais elevados, devendo ser intelectualmente brilhantes, versáteis, audaciosos e com um processo decisório sério e pujante. No Poder Judiciário do Estado do Ceará não é bem assim: as votações para eleição do presidente e vice são na maioria das vezes conduzidas para o decano, bem como para aqueles que agradam os demais, pois o processo é eletivo, e em muitas vezes é com “cartas marcadas”.

No nosso caso, estudar o executivo é, portanto, tarefa árdua. Vejamos os principais entraves a essa análise:

- 1) A resistência dos próprios em se exporem, o receio da revelação de suas fraquezas e falhas, a ameaça de grupos com tendências opostas, o sentimento de estarem gastando demais em alguns setores e como o orçamento está sendo aplicado e,
- 2) A inflexibilidade da Alta Direção que deseja manter personalizadas as decisões e vê como ameaça a identificação das individualidades dos gerentes.

Uma excelente opção para resolver esse impasse é sair do normal e iniciar um trabalho conjunto entre os gestores passados, os atuais e os que virão, de maneira a dirimir o medo e as resistências, idealizado em um planejamento estratégico, algo que até hoje não se vê no Poder Judiciário do Estado do Ceará. Através de “oficinas de trabalho, para poder discutir os aspectos organizacionais e humanos que pesam na hora de tomar uma decisão, oficinas essas lideradas por profissionais especializados e de alto nível. O resultado desse trabalho será uma melhor compreensão dos anseios das organizações, bem como a indicação de pontos que nortearão as metas a serem perseguidas”.

Conforme ilustra em seu livro “Avaliação de Desempenho Humano na Empresa”, Cecília Whitaker Bergamini, as expectativas para um executivo são:

1. Estabelecimento de alvos a serem atingidos, integrados aos objetivos da organização;
2. Proposição e manutenção de uma estrutura organizacional cujo funcionamento é harmônico e onde os papéis estão bem delimitados (áreas de eficácia);
3. Uso de recursos técnicos na gestão dos recursos humanos a ele subordinados;



4. Uso eficaz de incentivos que mobilizem produtivamente a motivação do grupo;
5. Delimitação clara de seu papel e de como ele é aceito pelo grupo;
6. Acompanhamento e realimentação do processo decisório assegurando a realização dos planos.

Quais os objetivos:

- Informação para a Alta Administração das conseqüências do processo decisório, permitindo um contínuo aperfeiçoamento;
- O exercício de uniformização de linguagem sobre os procedimentos do sistema, metas, planos, leva a um aperfeiçoamento do processo de comunicação da empresa;
- Identificar e promover os executivos futuros;
- Conseguir plena utilização das capacidades diretivas elevando o nível de eficácia dos executivos atuais;
- Manter um moral alto no corpo gerencial da companhia;
- A Política de carreira dá um caráter mais flexível, determinando uma confiança maior na organização;
- Desembaraço maior do executivo no desempenho do seu papel;
- Oportunidade de reconhecimento pelas contribuições individuais;
- Tornar a administração mais participativa.

Para, finalmente, termos as conseqüências geradas pelo processo para o executivo:

FUTURO	HOJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento claro de qual a expectativa da organização sobre si.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistente ou impreciso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior desenvoltura no exercício do papel do executivo: individual e em grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posturas discrepantes, desenvoltura apenas individual e personalizada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento pelo trabalho feito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistemático e casual.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação nas decisões reforçando, de um lado, sua necessidade de fazer parte do grupo diretivo da empresa, e de outro o sentimento de confiança que inspira à organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação individualizada.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecução da plena utilização da capacidade diretiva elevando o nível de eficácia dos executivos atuais através da manutenção de um moral alto no corpo gerencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento sobre a eficácia gerencial enquanto o moral é comprometido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior confiança e entusiasmo pela organização em conseqüência de uma política de acesso. A linha de sucessão torna-se uma realidade concreta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimento de desvalorização e não-reconhecimento pela organização.</li> </ul>

Fonte: Cecília Whitaker Bergamini. *Avaliação de Desempenho Humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

#### **4. MODELO PROPOSTO**

A grande contribuição que a Avaliação de Desempenho tem dado às empresas fez com que se multiplicassem os tipos de instrumentos para realizar o levantamento das principais características dos diversos tipos de profissionais em situações de trabalho.

Para BERGAMINI (1988, p. 168):

“Um dos fatores preponderantes na determinação do sistema reside na escolha adequada do tipo, ou dos tipos de instrumentos que se vão utilizar. Como todo e qualquer procedimento administrativo dentro das organizações, a escolha do instrumento mais adequado está, primeiramente, ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho. Uma vez que se tenha bem claro aquilo que se pretende com ela, com maior facilidade será possível encontrar o tipo de instrumento mais recomendável para o caso”.

Embora a classificação dos tipos de instrumentos utilizados na Avaliação de Desempenho varie de autor para autor, de maneira generalizada podemos dividi-los em dois grandes grupos: Avaliação direta ou absoluta, que é constituída pelas técnicas de avaliação onde o avaliador se preocupa exclusivamente com cada avaliado em si mesmo e tem com objetivo descrever, com a maior fidelidade possível, suas características individuais de desempenho em determinado trabalho. Neste caso, o centro de interesse é o indivíduo que está sendo avaliado, face aos padrões desejáveis ou exigidos pelas características do trabalho que desenvolve; e Avaliação relativa ou por comparação, que abrange todo tipo de avaliação onde já não se busca mais como único ponto de referência o indivíduo separado, frente ao seu próprio trabalho, mas toda a ênfase é dada ao seu posicionamento dentro de um grupo de trabalho formado por outras pessoas, isto é, frente aos seus próprios companheiros. Neste caso, o que importa é, principalmente, a sua eficiência relativamente ao grupo no qual está

incluído. A determinação de seu maior ou menor nível de eficiência depende do maior ou menor nível de eficiência do próprio grupo em que está.

Segundo Tiffin (1969) a classificação desses tipos de instrumentos pode ser:

1. Escalas de avaliação.
2. Sistemas de comparação de empregados:
  - a) sistema de classificação;
  - b) sistema de classificação binária;
  - c) sistema de distribuição forçada.
3. Listas de verificação:
  - a) listas de verificação ponderada;
  - b) listas de verificação de escolha forçada.
4. Técnicas do incidente crítico.
5. Outros métodos.

Já MINER (1972) classifica os tipos de instrumentos de avaliação de desempenho da seguinte forma:

1. Escalas de classificação.
2. Sistemas de comparação de empregados:
  - a) classificação;
  - b) comparações combinadas;
  - c) combinação de dados de comparação de empregados.
3. Listas de verificação.
4. Técnica de incidentes críticos.
5. Avaliação por ensaio.

Os relatórios de avaliação, tanto os verbais quanto os escritos, não são os tipos de instrumentos mais adequados para a Avaliação de funcionários do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.

Os primeiros porque são incompletos, favorecem o subjetivismo e a unilateralidade, estão presos a circunstâncias de momento e falhas de memória, não deixam documento algum sobre a opinião emitida e não permitem tabulação posterior.

Os últimos porque, além dos pontos negativos dos primeiros, também deixam dúvidas quanto ao significado dos termos usados para descrever as habilidades dos servidores.

A composição de gráficos analíticos é um tipo de instrumento que podemos propor, visto que limita toda e qualquer iniciativa ou liberdade do avaliador, fazendo com que este não se prenda a opiniões formadas levando em conta preferências pessoais ou acontecimentos sem importância que poderiam comprometer a avaliação, fazendo com que o servidor não seja avaliado de forma correta.

Esse processo é formado de listas ou características definidas e posteriormente graduadas, nas quais o supervisor, no caso das Secretarias de Varas, o Diretor, já que o supervisor tem que ser o chefe imediato que lida com o servidor todos os dias e é o único capaz de apontar as características de cada um frente ao trabalho realizado, deverá marcar com um “X” a graduação que melhor descreva o avaliado. A seguir temos um modelo de gráfico analítico:

#### Instruções:

Leia atentamente as definições das diversas características do avaliado e assinale com um “X” a graduação da característica que melhor o descreve. Atente também para a definição de cada graduação.

#### Definições das graduações:

- I – Deficiente.
- II – Normal, mas inferior.
- III – Normal, mas acima da média.
- IV – Excelente.

CARACTERÍSTICAS E SUAS DEFINIÇÕES	GRADUAÇÕES			
	I	II	III	IV
Método e organização: Considere a melhor e a pior forma de desenvolver seus trabalhos.		●		
Qualidade do trabalho: Cuidado, segurança, apresentação e exatidão com que apresenta o serviço.			●	
Conhecimento do serviço: Conhecimentos profissionais responsáveis pela boa execução do trabalho.				●
Equilíbrio Emocional: Calma e tranquilidade diante das situações que se apresentam.			●	
Apresentação pessoal: Maneira de trajar-se, trato com a aparência, apresentação pessoal.			●	
Sociabilidade: Comportamento assumido no trato com pessoas, dentro ou fora da empresa.		●		
Iniciativa: Capacidade de procurar novas soluções sem prévia orientação dentro do tipo de conduta acertado.			●	
Discrição: Sigilo com que trata os assuntos da empresa, dentro delas ou com elementos estranhos a ela.			●	

Fonte: Cecília Whitaker Bergamini. *Avaliação de Desempenho Humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

Embora esse modelo proposto tenha grandes chances de se adequar à Avaliação de Desempenho realizada no Poder Judiciário, é importante que sejam evitados alguns erros que podem comprometer ou até mesmo invalidar os resultados que se possam conseguir com esse tipo de instrumento.

Os dois erros mais graves são o “efeito de Halo” e a “tendência central”.

O “efeito de Halo” é a tendência que o avaliador tem, principalmente quando não foi bem instruído e não tem experiência na aplicabilidade desse tipo de avaliação, de no momento de emitir um julgamento, atribuir ao avaliado. Grau superior ou inferior na maioria dos itens dentro dos quais está tentando retratá-lo. Isso ocorre porque quando o avaliador tem um conceito geral do avaliado bom, o avaliador tem a propensão de lhe atribuir notas altas, mesmo que no cotidiano nem todas as características daquele avaliado estejam acima da média. Da mesma forma, quando esse conceito for negativo, o avaliador poderá atribuir notas abaixo da média em todas as características, mesmo que o avaliado em alguns aspectos possa ser positivamente valorizado.

Sendo assim, o resultado final da Avaliação de Desempenho poderá ser totalmente diferente do objetivo proposto, que é descrever fielmente as características do servidor que está sendo avaliado para posteriormente compara-lo com os demais, passando a representar meramente variações insignificantes das características da avaliação.

A “tendência central” se dá quando o avaliador tem medo de atribuir notas baixas aos seus subordinados temendo prejudicá-los. Da mesma forma, o avaliador tem medo de atribuir notas altas, em virtude de não querer comprometer-se futuramente.

Esses dois tipos de erros que contaminam os resultados da Avaliação de Desempenho, já que os avaliados recebem sempre valores medianos ao serem julgados por suas atribuições, são confortáveis para o avaliador, que evita alguns problemas que poderiam aparecer tanto interna como externamente.

Portanto, visando não incorrer nesses erros, os gráficos analíticos deverão ser utilizados no Poder Judiciário como fichas de acompanhamento dos servidores, podendo

ser somado com outro tipo de Avaliação que possa complementar o conhecimento fiel das características dos servidores em seu ambiente de trabalho.

O método de Avaliação de Desempenho que melhor se adaptaria ao Poder Judiciário, juntamente com os gráficos analíticos, são os Padrões Descritivos.

Considerado por muitos especialistas com o método mais absoluto de Avaliação de Desempenho, já que visa combater o “efeito de Halo” e a “tendência central”, tornando-se um instrumento satisfatório, os Padrões Descritivos estão mais aperfeiçoados que os gráficos analíticos, buscando outros recursos que possam enriquecer os dados obtidos através de curtas e objetivas descrições do comportamento que o servidor apresenta ao realizar suas atividades.

Esse tipo de Avaliação deve ser voltado para os cargos de Técnico Judiciário, Analista Judiciário Adjunto, Analista Judiciário e Oficial de Justiça Avaliador, não devendo ser utilizado na Avaliação de Desempenho dos cargos de chefia porque as fichas com as características e suas respectivas graduações é bastante restrita quando trata de funções específicas, tornando-se incompletas quando se fala de cargos mais complexos.

Nesse método, o avaliador deverá assinalar a alternativa de cada característica que melhor descreva o servidor avaliado. O que diferencia os Padrões Descritivos dos Gráficos Analíticos, e que torna os primeiros mais completos e merecedores de confiança, é a escolha das características adequadas, para cada grupo de cargos, a serem incluídas na fichas de avaliação. A definição completa dessas características, que deve ser conveniente e clara, bem como suas graduações, devem estar subdivididas de forma a descrever comportamentos que sejam indicativos dos vários níveis em que os mesmos forem observados.

Para melhor exemplificar, podemos utilizar o item “a inteligência no trabalho”: aptidão de observar os fatos com exatidão, reunindo dados do problema de forma lógica, graças à compreensão dos elementos comuns, prevendo assim os resultados futuros – juntamente com sua definição, indispensável para que o avaliador não tenha como referência conceitos desvirtuados ou errôneos a respeito da característica.



Para classificarmos os servidores, teremos as seguintes graduações acerca da característica acima estudada:

1ª Graduação: Incapaz de analisar qualquer tipo de problema. É um autônomo no seu trabalho e não sabe bem o que está fazendo, bem como ignora porque o faz. Sua forma de racionar é nebulosa e confusa, mesmo dentro de situações de rotina.

2ª Graduação: Seu senso comum está à altura da resolução de problemas rotineiros. Quando em situação inesperada, sente dificuldade em raciocinar e não tem segurança suficiente para propor soluções diferentes. É difícil confiar nele quando se faz necessário tomar uma iniciativa não prevista.

3ª Graduação: Desenvolve seus julgamentos de maneira objetiva. Sente-se seguro quando analisa e propõe a solução de problemas de rotina ou mesmo fora dela. Não desaponta quanto a sua maneira inteligente de trabalhar. Sabe o que está fazendo.

4ª Graduação: Consegue raciocinar de forma analítica e sintética, sendo capaz de propor objetivamente o problema, revendo dados importantes e prevendo a solução de conjunto, quer utilizando-se de conhecimentos teóricos quer de sua vivência prática. Trabalha sempre raciocinando.

Podemos observar pelo modelo acima exemplificado que os Padrões Descritivos são formas de Avaliação de Desempenho bastante completas, pois as fichas já trazem não só as características, juntamente com suas definições, mas também as graduações nas quais os avaliados devem ser encaixados.

Feita a escolha correta das características que melhor representam as qualidades diretamente responsáveis pelo melhor ou pior desempenho nos diferentes cargos, a descrição do trabalhador que ocupa determinada função será clara, pois esta descrição deverá ser ligada aos requisitos necessários para o sucesso na profissão.

De acordo com BERGAMINI (1988, p. 179):

“Os sistemas de avaliação, usados nas várias empresas, diferem amplamente em número de traços e características a partir das quais se vai observar e avaliar o empregado. Há, no entanto, um conceito básico que deve ser observado:

uma ficha de avaliação de desempenho deverá incluir todos aqueles prognosticadores direta ou imediatamente responsáveis pelo bom ou mau desempenho do avaliado e excluir todos os que indireta ou remotamente possam influenciar o seu trabalho. Isso avaliará a tarefa do supervisor avaliador, não solicitando seu julgamento para aspectos pouco importantes, utilizando sua capacidade de análise do desempenho de seu subordinado apenas para aspectos de relevante importância para o dia-a-dia de trabalho”.

A seguir temos quadros que mostram como poderá ser feita essa avaliação. No nosso exemplo, destacamos apenas quatro aspectos, mas a quantidade de características a serem avaliadas dependerá da função que o avaliado ocupa, que pode ser de maior ou menor complexidade, devendo a avaliação se adaptar à realidade do funcionário avaliado. Daí a importância da escolha correta dos itens a serem postos em questão. As diferentes graduações devem ser colocadas na ficha de forma aleatória, visando neutralizar qualquer tendência ao otimismo, ao pessimismo ou à tendência central, e é necessário deixar um espaço para que o avaliador faça alguma observação que achar pertinente.

CONHECIMENTO DA FUNÇÃO – Compreensão dos requisitos fundamentais e suas aplicações práticas para o desempenho correto da função.	
Os bons conhecimentos que tem facilitam a execução de suas tarefas na prática.	A
	B
Conhece tão pouco seu trabalho que precisa sempre recorrer a alguém para saber como executar suas tarefas.	A
	B
Nada mais precisaria ser acrescentado aos conhecimentos que possui. Sabe exatamente o que fazer e por que o faz.	A
	B
Necessita de um treinamento para desempenhar corretamente as tarefas de seu cargo. A prática e o conhecimento teórico que tem são insuficientes.	A
	B
OBS:	

QUALIDADE DO TRABALHO – Cuidado que dispensa na execução de suas tarefas. Atenção e capricho com os quais faz o seu serviço.	
Seu trabalho caracteriza-se pela perfeição e ordem com que é feito. É atento. Não comete erros.	A
	B
Tem mais erros que acertos. Está sempre distraído. Precisa ser mais atento.	A
	B

Procura executar seu trabalho de forma correta, evitando repetir os mesmos erros.	A
Esforça-se em melhorar a qualidade do próprio trabalho.	B
Seu trabalho é cheio de erros que não procura corrigir. Falta-lhe capricho. É relaxado.	A
	B
OBS:	

QUANTIDADE DE TRABALHO – Tempo gasto para a execução de suas tarefas. Montante de trabalho realizado.	
O tempo que gasta para desenvolver seu trabalho é excessivo em relação ao que poderia fazer. É uma pessoa lenta. Precisa melhorar.	A
	B
Sua rapidez ultrapassa a média da seção, chegando, muitas vezes, a executar tarefas que não são suas. Atende com eficiência a um aumento extra de serviço.	A
	B
A lentidão de seu trabalho prejudica o andamento do serviço na seção. Não tem noção do tempo. Fica enrolando o serviço.	A
	B
Seu ritmo de trabalho é adequado à seção em que está. Dá conta do serviço no prazo esperado. Não causa acúmulos no setor.	A
	B
OBS:	

MÉTODO DE TRABALHO – Escolha de meios adequados para atingir a execução no seu serviço. Maneira pela qual organiza seu trabalho.	
Seu trabalho é confuso e sem método. A falta de organização já criou sérios problemas em seu serviço. Desconhece o senso de ordem.	A
	B
Seu método de trabalho é suficiente para um desempenho correto de suas tarefas. É organizado.	A
	B
Seu trabalho é bem sucedido em virtude do método que adota. Cria sempre formas mais adequadas de executar cada serviço.	A
	B
Executa suas tarefas de forma que só ele entende. Falta-lhe mais método para fazer as coisas.	A
	B
OBS:	

Fonte: Cecília Whitaker Bergamini. *Avaliação de Desempenho Humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa levada a efeito partiu basicamente de referências bibliográficas, tanto de livros e artigos relacionados com o tema, para a elaboração do referencial, quanto da legislação existente sobre o assunto no Tribunal de Justiça, no que diz respeito ao diagnóstico.

Esse diagnóstico, do funcionamento do Tribunal de Justiça, mostrando seus diferentes cargos e suas respectivas funções, foi feito de acordo com o Código de Divisão e Organização Judiciária do Estado do Ceará.

Foi mostrado que as diferenças individuais de cada servidor devem ser percebidas e valorizadas ou melhoradas, de acordo com as possibilidades do serviço.

Observa-se que analisar o comportamento do indivíduo no seu ambiente de trabalho utilizando para isso meios eficazes e seguros é o caminho mais acertado para se obter sucesso nos resultados de uma organização.

Foram expostas não apenas as várias formas de se fazer uma boa Avaliação de Desempenho, mas sua importância para a organização e também os prejuízos que podem causar se os avaliadores não forem bem treinados ou se for empregado um tipo de avaliação não recomendada para a realidade organizacional, já que uma função simples não pode ser avaliada da mesma forma que uma função mais complexa.

Levando em consideração os vários tipos de Avaliações de Desempenho, foi proposto um modelo que melhor se ajusta ao cotidiano dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, tendo como objetivo tornar evidente que os recursos humanos são indispensáveis para o serviço público, conseqüentemente é indispensável que sejam conhecidas suas qualidades, seus defeitos e suas habilidades, para melhor aproveitá-los em diferentes cargos e diferentes funções.

Concluimos, portanto, que a Avaliação de Desempenho deve ser revista na zona de atividade do serviço público de forma a aperfeiçoar a prestação de serviço.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BERGAMINI, Cecília Whitaker e BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- CARVALHO, Roberto Jorge Feitosa de. **Organização Judiciária do Estado do Ceará**. 5. ed., Fortaleza: DIM, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho / Terry Gillen; tradução André M. Andrade**. São Paulo: Nobel, 2000.
- KATCHER, Allan. **A importância de ser você mesmo**. São Paulo: Atlas, 1984.
- Lei Estadual nº 13.551, publicada no Diário Oficial do Estado do Ceará do dia 29 de dezembro de 2004, págs. 3 a 6.
- Lei Estadual nº 13.838, publicada no Diário Oficial do Estado do Ceará do dia 24 de novembro de 2006, pág. 7.
- MINER, John B. **Psicologia de pessoal**. Rio de Janeiro: Casa do Livro, 1972.
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. 4. ed., São Paulo: Ltr, 1989.

- Resolução do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, nº 07, publicada no Diário da Justiça do dia 20 de abril de 2007, págs. 1 a 4.
- Resolução do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, nº 19, publicada no Diário da Justiça do dia 18 de dezembro de 2007, pág. 1.
- TIFFIN, Joseph e McCORMICK, Ernest. **Psicologia industrial**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1969.