



Ministério da Educação (MEC)
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)
Diretoria de Educação a Distância (DED)
Universidade de Brasília (UnB)
Universidade Aberta do Brasil (UAB)
Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP)

ANTÔNIO JOSÉ DE SOUZA PRADO

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PODER
JUDICIÁRIO BRASILEIRO: Um estudo de caso no Tribunal de Justiça do
Acre**

Brasília - DF
2015

ANTÔNIO JOSÉ DE SOUZA PRADO

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PODER
JUDICIÁRIO BRASILEIRO: Um estudo de caso no Tribunal de Justiça do
Acre**

Monografia apresentada ao Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Professora Orientadora: Mestre Natália Lorena Bertussi.

Brasília - DF
2015

Prado, Antônio José de Souza.

ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: Um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Acre / Antônio José de Souza Prado - Brasília, 2015.

126 f.: il. Color.

Orientadora: Prof^a MSc. Natália Lorena Bertussi.

Monografia (Graduação) - Universidade de Brasília. Curso de Administração Pública, Brasília, 2015.

1. Avaliação de Desempenho Organizacional. 2. Resultados Organizacionais. 3. Tribunal de Justiça do Acre.

I. Universidade de Brasília. Curso de Administração Pública. II. Título.

ANTÔNIO JOSÉ DE SOUZA PRADO

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PODER
JUDICIÁRIO BRASILEIRO: Um estudo de caso no Tribunal de Justiça do
Acre**

Monografia apresentada a Comissão Examinadora do Curso Bacharelado em Administração Pública da Universidade de Brasília.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Monografia aprovada em: Brasília/DF, 05 de fevereiro de 2015.

Banca Examinadora:

Prof^a. MSc. Natália Lorena Bertussi
Universidade de Brasília (UnB)

Prof^a. MSc. Rosângela Vieira Monteiro
Universidade de Brasília (UnB)

A Deus,

A minha Família,

Aos professores e tutores,

Aos Coordenadores do curso e,

Colegas de turma.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, ser onipotente que me fortaleceu nos momentos mais difíceis. A meu filho Raylan e a minha esposa Luciana que sempre me apoiaram nessa labuta.

A minha orientadora Natália pela paciência, conhecimento compartilhado, apoio e a superação das dificuldades, com a atenção que é dispensada e a competência que lhe é nato.

Agradeço também, a todos os professores, tutores e coordenadores do curso de administração que sempre se mostraram à disposição em ajudar, em especial à tutora presencial Ana (que saiu do programa) e Joaquim que sempre incentivaram e, muitas vezes se dispuseram a ajudar e, sobretudo, indo muito além do seu papel de profissional.

A todos os meus colegas de sala, principalmente àqueles a que tinha mais entrosamento: Maria José, Milena, Elisângela, Ruy e Eurico.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram direta e indiretamente para que esse trabalho fosse concluído, em especial aos funcionários do Tribunal de Justiça, na pessoa representada pelo presidente Des. Roberto Barros.

“Teria maior confiança no desempenho de um homem que espera ter uma grande recompensa do que no daquele que já a recebeu” (Voltaire).

RESUMO

Na atualidade, muitas organizações públicas na busca pela eficiência, eficácia, qualidade, transparência e celeridade funcional têm se debruçado no uso de novas ferramentas tecnológicas que objetivam dar feedback adequado ao bom funcionamento organizacional. Associado a isto, acrescenta-se o reconhecimento e a valorização dos funcionários/servidores como peça fundamental nesse processo. Neste ínterim, insere-se a avaliação de desempenho como uma ferramenta em ascensão, de importância ímpar que tem contribuído para que a organização se comprometa e valorize cada vez mais a instituição e os funcionários/servidores. Neste contexto, tem-se como principal objetivo da pesquisa investigar os impactos da implementação da avaliação de desempenho no Tribunal de Justiça do Estado do Acre (TJAC). Para tanto, foi necessário realizar uma pesquisa de campo, em um estudo de caso, de natureza quantitativa. A coleta ocorreu através de documentos extraídos da internet, intranet e software, junto à instituição e, um questionário aplicado a 55 funcionários da alta administração da instituição pesquisada (2º grau do TJAC). Os resultados apurados apontam que os funcionários/servidores têm conhecimento da existência da lei que aborda a Gratificação por Alcance de Resultados, contudo, desconhecem a integralidade das resoluções que regulamentam essa gratificação. Todavia, reconhecem a importância das normatizações e do processo avaliativo para a instituição. No geral, veem certa facilidade no uso da ferramenta GPWEB, no entanto, pontuam a falta de elementos para tornar os critérios de avaliação e remuneração mais claros e transparentes. Os pesquisados mencionam a falta de comunicação que possa auxiliar na compreensão e eficiência do processo/procedimento de avaliação, o que traz aspectos negativos, como a desmotivação, rejeição, não aceitação e desinteresse em não colaborar com os objetivos e metas institucionais. Por outro lado, os pesquisados ponderaram positivamente a satisfação com a avaliação de desempenho implementado pelo TJAC. Por fim, observou-se que a técnica utilizada gerou resultados satisfatórios que podem contribuir para o crescimento organizacional e funcional a todos os profissionais. Ademais, a organização tem sido inovadora e tem se destacado na nova gestão Administrativa.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho Organizacional. Resultados Organizacionais. Tribunal de Justiça do Acre.

ABSTRACT

Today, many public organizations in the search for efficiency, effectiveness, quality, transparency and speed functional has been tackled in the use of new technological tools that aim to give appropriate feedback to good organizational functioning. Associated with this, there is the recognition and valuation of staff/servers as key part in this process. In the interim, it fits the performance evaluation as a tool in ascension, of paramount importance that has contributed to the organization undertakes and promotes increasingly the institution and the staff/servers. In the interim, it fits the performance evaluation as a tool in ascension, of paramount importance that has contributed to the organization undertakes and promotes increasingly the institution and the staff/servers. In this context, has as its main objective the research investigating the impacts of the implementation of the evaluation of performance of the Court of Justice of the State of Acre (TJAC). For both, it was necessary to perform a field research, in a case study of a quantitative nature. The data collection occurred through documents extracted from the internet, intranet and software, and from the institution, and a questionnaire to 55 employees of senior management of the institution surveyed (2nd degree of TJAC). The results indicate that the staff/servers has knowledge of the existence of the law that deals with the gratuity for Range of Results, however, are unaware of the integrates the resolutions that regulate this bonus. However, recognize the importance of norms and the evaluation process for institution. In general, you can see a certain ease of use of the tool GPWEB, however, emphasized the lack of elements to make the criteria of evaluation and remuneration more clear and transparent. Respondents mention the lack of communication that can assist in understanding and efficiency of process/evaluation procedure, which brings negative aspects such as motivation, rejection, acceptance and disinterest in does not cooperate with the objectives and institutional goals. On the other hand, the respondents have weighed positively the satisfaction with the performance assessment implemented by TJAC. Finally, it was observed that the technique used generated satisfactory results that may contribute to organizational growth and functional to all professionals. In addition, the organization has been innovative and has been highlighted in the new administration.

Key Words: Assessment of Organizational Performance. Organizational Results. Court of Justice of Acre.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplos de uma avaliação no modelo Graphic Rating Scales	30
Figura 2 – Avaliação 360°	42
Figura 3 – Conceitos de Competências	43
Figura 4 – Modelos de Competências para avaliação de desempenho.....	44
Figura 5 – Estrutura Organizacional Jurisdicional do TJAC.....	59
Figura 6 – Estrutura Organizacional Administrativa do TJAC	60
Figura 7 – Perfil demográfico da amostra: variável sexo.....	64
Figura 8 – Perfil demográfico da amostra: variável estado civil.....	64
Figura 9 – Perfil demográfico da amostra: variável grau de escolaridade	65
Figura 10 – Perfil demográfico da amostra: variável faixa etária (anos)	65
Figura 11 – Perfil demográfico da amostra: variável tempo de trabalho (anos)	66
Figura 12 – Perfil demográfico da amostra: variável unidade de trabalho.....	66
Figura 13 – Questionamentos sobre as normatizações.....	68
Figura 14 – Questionamentos sobre o sistema de avaliação de desempenho.....	69
Figura 15 – Questionamentos sobre os critérios de remuneração, valorização e motivação dos funcionários	70
Figura 16 – Questionamentos sobre os impactos da implantação da avaliação de desempenho na organização	72
Figura 17 – Questionamentos sobre o grau de aceitação, satisfação e feedback dos funcionários frente a implantação da avaliação.....	74
Figura 18 – Resultados gerados, referente às metas institucionais do TJAC.....	108
Figura 19 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Gabinete da Des ^a Denise Bonfim.....	108
Figura 20 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Diretoria Judiciária	109
Figura 21 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Corregedoria Geral de Justiça.....	110
Figura 22 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Diretoria de Logística	111
Figura 23 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Vice-Presidência	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores e Metas Institucionais para todas as unidades do TJAC	94
Quadro 2 – Indicadores e Metas Setoriais: Diretoria Judiciária e suas gerências	95
Quadro 3 – Indicadores e Metas Setoriais: Gabinetes dos Desembargadores.....	97
Quadro 4 – Indicadores e Metas Setoriais: Corregedoria Geral de Justiça e suas gerências ...	98
Quadro 5 – Indicadores e Metas Setoriais: Diretoria de Logística e suas gerências	101
Quadro 6 – Indicadores e Metas Setoriais: Diretoria de Gestão Estratégica e suas gerências	102
Quadro 7 – Indicadores e Metas Setoriais: Vice-Presidência do TJAC	105
Quadro 8 – Resultados Estatísticos da pesquisa realizada no TJAC.....	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil demográfico da amostra.....	120
Tabela 2 – Conhecimentos sobre as normatizações	122
Tabela 3 – Conhecimentos sobre o sistema de avaliação de desempenho	123
Tabela 4 – Conhecimentos sobre os critérios de remuneração, valorização e motivação dos funcionários	124
Tabela 5 – Impactos da implantação da avaliação de desempenho na organização.....	125
Tabela 6 – Grau de aceitação, satisfação e feedback dos funcionários com a implantação da avaliação	126
Tabela 7 – Frequência de notas atribuídas pelos pesquisados sobre a avaliação de desempenho... ..	75
Tabela 8 – Ponderação da avaliação de desempenho na perspectiva dos pesquisados	76
Tabela 9 – Resultados gerados na avaliação de desempenho para as metas institucionais (%)	78
Tabela 10 – Resultados gerados na avaliação de desempenho para as metas setoriais: Gabinete de Desembargador (%)	78
Tabela 11 – Resultados gerados pelo programa GPWEB na avaliação de desempenho para o ano de 2014.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

APFd – Administração Pública Federal direta.

APO – Administração por objetivos.

Art(s). – Artigo(s).

COJUS – Conselho da Justiça Estadual.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça.

D – Decreto.

Des ou Des^a – Desembargador ou Desembargadora.

DJE – Diário da Justiça Eletrônico.

DL – Decreto-Lei.

DP – Desvio-Padrão.

EC – Emenda Constitucional.

Fi – Frequência Absoluta.

GAE – Gratificação de Atividade Externa.

GAR – Gratificação por Alcance de Resultados.

GDPGPE - Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo.

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

IC – Intervalo de Confiança.

L – Lei.

LC – Lei Complementar.

LCE – Lei Complementar Estadual.

Md. – Mediana.

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado.

Máx. – Máximo.

MEGP – Modelo de Excelência da Gestão Pública.

Mín. – Mínimo.

Mo – Moda.

Nº(s) – número(s).

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

PCCR – Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração.

PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

PNQ – Programa Nacional de Qualidade.

RH – Recursos Humanos.

s.d. – sem data.

TJAC – Tribunal de Justiça do Acre.

Trab. – Trabalho.

UNB – Universidade de Brasília.

Un. – Unidade.

% – Percentual.

\bar{X} – Média

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização.....	14
1.2 Problema da pesquisa.....	16
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Geral	18
1.3.2 Específicos	18
1.4 Justificativa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Perspectiva histórica da avaliação de desempenho na Administração Pública.....	23
2.1.1 História da avaliação de desempenho no Brasil	24
2.1.2 História da avaliação de desempenho no Mundo	27
2.2 Conceitos básicos e as finalidades da avaliação de desempenho	32
2.3 Métodos e Modelos de avaliação de desempenho	37
2.3.1 Tradicionais	37
2.3.2 Modernas	40
2.4 Vantagens e Desvantagens da avaliação de desempenho.....	46
2.5 Por que, quando e como avaliar o desempenho individual?.....	48
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	53
3.1 Tipo e Descrição Geral da pesquisa	53
3.2 Caracterização da Organização	54
3.3 População e amostra	55
3.4 Instrumento de Pesquisa	57
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	57
4 ESTUDO DE CASO	59
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	63
5.1 Etapa 1: Perfil demográfico da amostra	63
5.2 Etapa 2: Conhecimentos sobre as normatizações e o sistema de avaliação	67
5.3 Etapa 3: Impacto da implantação da avaliação de desempenho na organização.....	70
5.4 Etapa 4: Ponderação dos servidores sobre a implantação da avaliação	72
5.5 Etapa 5: Descrição dos resultados gerados com a implementação da avaliação.....	76
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	93
APÊNDICES	114

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia visa fazer uma análise da avaliação de desempenho no Poder Judiciário Brasileiro, especificamente, um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Acre (TJAC).

1.1 Contextualização

A avaliação de desempenho é a peça fundamental dentro de uma organização, seja pública ou privada, pois ela vai mensurar o nível de como a instituição está desenvolvendo o seu trabalho junto à sociedade, aos clientes e aos funcionários/servidores. Esse instrumento propulsor requer o uso constante de pessoal, que sem ele a organização não funciona. Assim, o gestor deve valorizar bem as pessoas que participam desse processo, de modo a proporcionar uma sincronia entre a instituição e os funcionários.

Corroborando com este entendimento, Pontes (2010, p. 26-28) descreve que a avaliação de desempenho é uma metodologia que visa estabelecer um contato com os funcionários no que tange aos resultados desejados pela organização. Sendo que, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, também acompanhar o processo de trabalho e fornecer feedback constante. Portanto, a metodologia da avaliação está focada no desempenho e comportamento das pessoas no trabalho.

Pontes (2010, p. 51) afirma ainda que, desde os primórdios e, de alguma forma, se realizavam a avaliação das pessoas. Com o aparecimento das organizações os métodos foram surgindo e sendo sofisticado ao longo do tempo. E apesar dessa evolução, o centro da avaliação continuou sendo o indivíduo. Há pouco tempo, surgiram métodos que avaliavam os resultados das pessoas em relação ao trabalho, como por exemplo, a Administração por Objetivos (APO), a avaliação de competência e de resultados, etc., cuja aplicação pode ser feita, inclusive, por equipe.

A avaliação de desempenho é um instrumento que as organizações públicas e privadas, através dos administradores, diretores, gerentes, chefias, supervisores, coordenadores etc, utilizam para mensurar o trabalho desenvolvido pela organização e/ou quantificar o resultado do esforço obtido pelos funcionários/servidores, sejam estes subordinados a pessoas ou grupos. Não obstante, empregam critérios variados (conhecimento, habilidades, desempenho) e de acordo com os objetivos/metasp da organização.

Em uma visão mais ampla sobre a prática de avaliação, sabe-se que esta emergiu na administração privada com objetivo de diagnosticar, corrigir falhas e obter melhorias nas tarefas ou atividades da organização, bem como aperfeiçoar a produtividade dos funcionários, tudo sob a ótica da competitividade. Contudo, com a globalização e a modernização a administração pública federal, estadual e/ou municipal passou a implantar tal ferramenta, visando progredir na prestação de serviços, apresentar indicadores e melhorar o controle dos resultados em prol da instituição e da sociedade.

Com a globalização e o aprimoramento da tecnologia, principalmente no sistema computacional, emergiu um infinidade de formas, modelos e métodos de avaliar o desempenho, desde sistemas simples e tradicionais a regras mais sofisticadas e modernas com o uso de software. Neste último caso, destaca-se o aprimoramento dos métodos de avaliação com o uso da tecnologia, que contribuiu sobremaneira para dinamizar o processo avaliativo. Todavia, para que se contemplem as necessidades da organização e dos servidores cabe à administração buscar e escolher o modelo ou método mais adequado, sendo estes autenticados por diversos modelos e métodos descritos por: Chiavenato (2009, p. 253-275), Pontes (2010, p. 49-125), Bergamini e Beraldo (2012, p. 137-191), Leme (2012, p. 29-81), Vroom (1997, p. 176-185; 240-248) dentre outros.

É importante ressaltar que por mais inovadora que seja a tecnologia, ela não funcionaria se não houvesse o recurso humano (PONTES, 2010, p. 20).

Um esforço de avaliação da gestão pública tem sido feito em todo o mundo. No Brasil, essa experiência ocorreu pela aplicação, com adaptações importantes, dos princípios da excelência e da fundamentação do Programa Nacional de Qualidade (PNQ) para o Setor Privado. Surgiu, por essa via, o Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEGP), desenvolvido no âmbito do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que produziu um sistema de avaliação que vem sendo aplicado em organizações públicas de todo o país, em todos os setores (ROCHA, et al, 2009).

Assim, desde o Decreto-Lei (DL) nº 200, de 1967, a avaliação de desempenho tornou-se um elemento formal nas práticas administrativas no serviço público.

No entanto, foi com o advento do Decreto (D) nº 7.133, de 19 de março de 2010, que se estabeleceram critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, cuja regulamentação foi insculpida pela Lei (L) nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 (SEGEP, 2013).

Insta esclarecer que a avaliação do desempenho se dá em vários níveis: na organização (objetivos/metapas), no grupo ou equipe (profissional) e, individualmente (potencial e/ou

comportamento). Sendo que, a capacidade de medir e avaliar o desempenho em qualquer destes níveis depende da capacidade de descrever os resultados desejados pela organização. Portanto, os sistemas que premiam o desempenho organizacional são sempre baseados em descrições e expectativas da equipe ou do desempenho individual, com reflexo nas metas da organização (OCDE, 2010).

Não menos importante e, sobre esta ótica de avaliação de desempenho, o Governo do Estado do Acre sancionou a Lei Complementar (LC) nº 258, de 29 de janeiro de 2013, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR), dos servidores do Poder Judiciário do Estado. Nela foi instituída a Gratificação por Alcance de Resultados (GAR), por meio dos arts. 9º a 14, a Gratificação de Atividade Externa (GAE), arts. 15 e 16 e o desenvolvimento nas carreiras, como requisito de progressão e promoção, arts. 34 e 35.

1.2 Problema da pesquisa

Toda organização pública anseia o melhor para a instituição e os seus membros, contudo, nem todo o planejamento ou processo produz resultados satisfatórios. Conforme afirmam Bergamini e Beraldo (2012, p. 31; 43), na organização dada à diversidade de comportamentos, os conflitos interacionais e, outras dinâmicas divergentes se tornam não só necessário como imprescindível se concluir sobre possíveis desvios na consecução dos objetivos da organização. Ademais, é preciso desmitificar os tabus, quais sejam: o receio pelo novo, o acesso às informações (a transparência), o interesse pelos dados, o subjetivismo no processo, a insegurança, etc. Associados a estes fatores tem-se a preocupação com a justiça e a fidelidade dos julgamentos, o desenvolvimento de critérios e a atitude das pessoas ao realizarem os processos ou procedimentos.

Não muito dessemelhante das outras organizações, o Tribunal de Justiça do Acre (TJAC), instituiu o planejamento estratégico cujo plano de ação é cumprir as metas e/ou indicadores instituídos, no entanto, tais ações não eram avaliadas quantitativamente. Por outra via, os funcionários/servidores não eram motivados a cumprir as metas. De acordo com Leme (2012, p. 8), “certamente eles possuem problemas, defeitos e precisam melhorar e desenvolver-se [...], mas são esses profissionais que as empresas precisam [...], para que possam agir alinhados à sua estratégia [...]”.

Nesta senda, emerge a avaliação de desempenho no TJAC como mecanismo de mudança, no sentido incentivar e motivar os funcionários/servidores no cumprimento do planejamento estratégico, das metas institucionais e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ),

bem como buscar melhorias no desempenho institucional, funcional e contribuir com serviços prestados junto à sociedade.

É evidente que o impacto de mudanças ou transformações nos setores públicos, no que concerne a implementação de critérios de desempenho humano traz desconforto, rejeição, desconfiança e preocupação. Conforme, afirmam Santos e Vieira (s.d., p. 5), na prática, a avaliação de desempenho traz certo desconforto, insatisfação e frustração tanto para quem avalia como para quem é avaliado. Tudo isso, acaba gerando barreiras, resistências e impedindo a sua implantação.

Como se observa a avaliação de desempenho é o foco das atuais administrações, cabendo aos administradores investirem na gestão por resultados ou na gestão por competência. “Assim, a base da gestão por competências é fazer com que o indivíduo contribua para a consolidação da visão de sua organização, valorizando suas competências, direcionando-as e desenvolvendo-as de forma alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais” (UCHOA, et al, 2011).

Denota-se, portanto, que a avaliação de desempenho é um instrumento de suma importância para que a administração avalie não só a gestão como também os funcionários/servidores. Uma vez que é por meio das pessoas que a organização caminha e cumpre o seu papel social. Todavia, descreve Leme (2012, p. 13-18), muitas organizações têm-se utilizado da avaliação de desempenho, mas, pouco tempo depois desistem por falta de planejamento.

Por esta conjuntura, o TJAC, através da LC nº 258/2013, especificou os critérios para a obtenção de gratificação, progressão e promoção, através da avaliação de resultados e de desempenho. Ou seja, implementou uma política de avaliação de desempenho organizacional, com objetivo de melhorar a atuação da instituição, bem como quantificar o desempenho setorial, por meio da performance e do desenvolvimento dos funcionários/servidores para, posteriormente, gratificá-los. Contudo, observa-se que tais medidas são recentes na instituição e, não foi possível medir ou descrever o grau de eficiência ou efetividade das regulamentações – Resoluções nºs. 09, 10, 14 e 16 do Conselho da Justiça Estadual (COJUS), bem como o grau de aceitação dos funcionários/servidores. Além disso, não há estudos que descrevam ou avaliem a eficiência e a efetividade da avaliação de desempenho no TJAC. Portanto, o problema da pesquisa encontra-se em saber até que ponto a organização atinge os objetivos e metas preestabelecidos pela avaliação de desempenho.

Diante do exposto, espera-se que o presente trabalho responda o seguinte questionamento: Qual é o impacto da implementação da avaliação de desempenho no TJAC, tanto a nível institucional como pessoal?

1.3 Objetivos

Os objetivos da pesquisa baseiam-se em duas linhas de análise, uma expositiva e a outra investigativa.

1.3.1 Geral

Investigar os impactos da implementação da avaliação de desempenho no TJAC.

1.3.2 Específicos

- Identificar como é realizada a avaliação de desempenho no TJAC;
- Relatar os impactos da avaliação de desempenho na organização;
- Avaliar o grau de aceitação e satisfação da avaliação de desempenho por meio dos gestores e/ou funcionários responsáveis;
- Descrever os resultados que foram gerados após a implementação da avaliação de desempenho.

1.4 Justificativa

Na atual conjuntura da Administração Pública, procura-se tornar as instituições governamentais mais ágeis e flexíveis a fim de atender com eficiência às demandas da sociedade, bem como se busca elevar e manter o país em um patamar competitivo no cenário mundial. Sopesando que os servidores públicos são os agentes impulsionadores de resultados dentro dessas organizações, a Avaliação de Desempenho pode ser utilizada como uma excelente ferramenta de gestão (UCHOA, et al, 2011).

Araújo (2006, apud Uchoa, et al, 2011, p. 6), delinea quatro motivos para a utilização da avaliação de desempenho, quais sejam:

alicerçar a ação do gestor; nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento; facilitar o feedback do desempenho para as pessoas e; por fim, facilitar o progresso das organizações por meio do conhecimento de seu pessoal, da identificação de seus pontos negativos e positivos a fim de se obter um diagnóstico para a elaboração de sua estratégia.

Por conseguinte, considerando esse cenário de avaliação de desempenho é preciso que haja um controle que permita que os gestores verifiquem se os resultados das atividades estão em consonância com o que fora planejado. Contudo, não se pode pensar somente no aspecto do resultado, baseado no atingimento de metas, mas também, em como esses resultados serão alcançados e, por quais agentes.

Pontes (2010, p. 19) afirma que a avaliação de desempenho anda esquecido no meio organizacional, em face de inúmeras controvérsias ocorridas na má implantação ou uso inadequado de metodologias, o que propiciou as organizações a deixarem de priorizar a avaliação e, conseqüentemente, não obterem os resultados desejados. Contudo, dada à necessidade atual do mercado e a precisão de obter resultados significativos, insurge novas metodologias para avaliar o desempenho, com o objetivo de galgar os resultados. Segundo ele, “[...] as empresas necessitam de uma metodologia que não só eleve o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, mas também o nível de motivação das pessoas, e que tudo culmine com o sucesso cada vez maior da empresa”.

Com a globalização da economia, a reestruturação se tornou necessário. A qualidade e a produtividade a partir de 1990 passaram a ter mais ênfase. As organizações foram obrigadas a passar por novos desenhos. Estratégias tiveram que ser reinventadas. As informações passaram a ser preponderante. Novas tecnologias foram incorporadas. O conhecimento tornou-se variável importante nas organizações. Enfim, as empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem atrair, desenvolver e reter talentos, pessoas com capacidades de fazer a diferença. Assim, investimentos nas diversas práticas de RH, tais como: treinamentos, seleção e contratação, avaliações e remunerações têm sido ligados ao desempenho financeiro da empresa. Visto dessa maneira, novos instrumentos foram desenvolvidos, a exemplo da avaliação de desempenho, não só pelo fato de agregar valor financeiro à organização, mas pela necessidade de identificar talentos (PONTES, 2010, p. 21).

Pontes (2010, p. 21-22) delinea que a metodologia de avaliação visa facilitar o trabalho. E embora haja vários métodos de avaliação alguns simples e ineficazes, outros mais sofisticados e eficazes, é preciso definir o método mais adequado, seja para avaliar as competências individuais ou os resultados por equipe. Essa combinação, afirma Pontes, parece ser o que melhor atende às necessidades atuais de melhoria de resultados organizacionais.

Bergamini e Beraldo (2012, p. 39), por seu turno, delinea que raciocinar estrategicamente sobre a avaliação de desempenho se impõe como condição fundamental para dissecar o contexto organizacional, no sentido de propiciar a escolha de um caminho que

verdadeiramente implemente o processo na empresa, o que implica ter, de um lado, algumas perguntas e, de outro, algumas respostas.

De acordo com Tanke (2004, p. 250, apud Dalmau e Benetti, 2009, p. 14), a avaliação de desempenho proporciona um feedback à organização trazendo informações concretas do grau de progresso dos funcionários por meio do desenvolvimento individual ao passo que contribui para o cumprimento das metas institucionais.

A adoção de tal instrumento como ferramenta de gestão nas organizações privadas não é recente, ao contrário das públicas. Nestas últimas, no entanto, encontram-se avaliações em diversos níveis e complexidade, desde as limitadas ao cumprimento da lei, tal como a avaliação de conclusão do estágio probatório, até notáveis exemplos de avaliações 360 graus inseridos em avançados modelos de gestão por competência e gestão estratégica (UCHOA, et al, 2011).

Segundo a OCDE (2010, p. 213), a busca por melhor desempenho é evidentemente a agenda de prioridades de quase todos os setores do governo federal do Brasil. A maioria das organizações parece ter tomado medidas para melhorar os resultados de suas atividades ou têm discutido tais medidas. Ao mesmo tempo, ações conjuntas que abrangem todas as partes do governo federal ainda são limitadas.

É importante notar que a avaliação é um instrumento eficaz quando utilizado adequadamente, porém pode trazer tanto benefícios como malefícios para a organização e para o funcionário, dependendo do uso (comprovadas pelas vantagens e desvantagens da avaliação). Contudo, para que se utilize satisfatoriamente é necessário que haja um planejamento adequado e motivacional, para que a avaliação se torne uma ferramenta eficiente. Deste modo, não há como se desfazer desse aparelho, uma vez que é um modelo atual e sistemático, que pode utilizar as ferramentas computacionais mais modernas. Destarte, é através da avaliação que os gestores farão a análise das decisões, métodos, conhecimentos, posturas, práticas e acompanhamentos das atividades laborais e funcionais.

Corroborando com a ideia, Pontes (2010, p. 25) cita que, na realidade, as empresas precisam de resultados, principalmente das pessoas envolvidas na organização, que desenvolvam suas atribuições com qualidade, produtividade, economicidade, deixando os clientes satisfeitos. Além disso, buscam-se pessoas que pensem, criem, inovem e usem de todo o seu potencial para que a empresa seja cada vez melhor. A questão é: “como saber se as pessoas estão de fato dando o melhor de si e apresentando os resultados desejados pela organização sem um processo de avaliação?”. Dessa forma, responde Pontes, a avaliação de desempenho, quando bem escolhida a metodologia, “é uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas, para que a organização possa assegurar o cumprimento de suas metas

estratégicas e garantir que estas sejam concretizadas, conforme os valores institucionais”. Assim, bem implementado, “o instrumento de avaliação irá garantir que as pessoas foquem suas energias nas questões essenciais da organização e, ainda, permitirá orientações, caso existam desvios de rotas”.

Sobre outro aspecto, descreve McGregor, in Vroom (1997, p. 163-164) que, nos últimos vinte anos, a avaliação de desempenho em cargos gerenciais tornou-se uma prática padrão em muitas empresas e que atualmente está sendo adotada por muitas outras como um importante recurso de programas de desenvolvimento gerencial. Para tanto, cita que os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para atender três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo:

1. Fornecem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamentos e demissões.
2. São uma forma de dizer a um subordinados como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função; permitem que o subordinado tome conhecimento “da posição que ocupa” na opinião do chefe.
3. Também estão sendo cada vez mais usados como base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior.

McGregor, in Vroom (1997, p. 170) afirma ainda que, “o objetivo do plano é definir metas realistas e buscar as formas mais eficazes para alcançá-las. Portanto, a avaliação transforma-se em um meio para um fim construtivo”.

Sobre este argumento, a avaliação de desempenho é o método mais eficaz e eficiente, desde que os obstáculos e os fatores negativos sejam superados. Assim, a avaliação, torna-se a única forma de verificar, identificar ou diagnosticar o que se precisa alterar, melhorar ou mudar na instituição e no desempenho individual dos funcionários/servidores. Logo, é somente através da avaliação do desempenho que se pode verificar o grau da complexidade do trabalho e a capacidade (competência) necessária para a sua concretização.

Os autores Meyer, H. H.; Kay, E.; French Jr, J. R. P., in Vroom (1997, p. 175), descrevem que a avaliação de desempenho é um tópico altamente interessante e provocante e, que na literatura sobre negócios, muitas pessoas escrevem enfaticamente a favor e contra essa abordagem avaliativa. Todavia, afirmam os autores que a avaliação de desempenho nunca foi testada cientificamente.

Por outra via, dedilha Pontes (2010, p. 26),

A avaliação de desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações. O papel dos gerentes é, justamente, o de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho. Dessa forma, a metodologia de avaliação de desempenho visa justamente a facilitar esse trabalho [destaquei].

Neste contexto, considerando a relevância da avaliação de desempenho no aspecto humano, organizacional e social, os conhecimentos proporcionados pela ferramenta, os vários benefícios tanto para os servidores quanto para a organização. E, ainda, levando em conta que a avaliação de desempenho é um tema novo, recentemente implantado, e que inexistem estudos sobre a viabilidade ou eficiência da regulamentação da LC nº 258/2013 e, dada a ausência de estudos que averiguem o índice de satisfação dos funcionários dentro da instituição do TJAC. E, ponderando-se que o foco da avaliação não visa tão somente o aspecto financeiro, pessoal e profissional, mas também, subsidiar o alcance dos objetivos e de programas de políticas públicas voltadas para a organização, bem como dos resultados quanto à atuação do TJAC frente às metas/indicadores. Foi que, baseado no contexto atual, teve-se o propósito de analisar a avaliação de desempenho instituída pelo TJAC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico está subdividido em cinco temas, quais sejam: Perspectiva histórica da avaliação de desempenho na Administração Pública, que abordará de forma resumida a evolução do processo avaliativo nas instituições públicas no Brasil e no mundo; Conceitos básicos e as finalidades da Avaliação de Desempenho, neste será feita uma descrição do significado da avaliação de desempenho; Métodos e Modelos de Avaliação de Desempenho tradicionais e modernas, este tema consistirá em exposto às várias técnicas e procedimentos existentes para desenvolver uma avaliação; Vantagens e Desvantagens da Avaliação serão mostradas os fatores que influenciam positiva ou negativamente a avaliação e; Por que, quando e como avaliar o Desempenho? Este questionamento mostrar os aspectos da avaliação sob a perspectiva organizacional.

2.1 Perspectiva histórica da avaliação de desempenho na Administração Pública

É sabido que o papel de avaliar é antigo, pois era uma prática da própria socialização humana e organizacional da época em buscar entender o outro, seja nas relações individuais ou do trabalho. Segundo Gellerman e Hodgson (1998, p. 253): [...] as avaliações de desempenho existem há mais de cinquenta anos. Por sua vez, Bergamini e Beraldo (2012, p. 36) citam que há notícias que nos anos 221-265 d. C. a dinastia Wei instituiu um julgador imperial, cujo objetivo era avaliar a atuação da família real. Também mencionam que Santo Inácio de Loyola definiu alguns procedimentos semelhantes para julgar os integrantes da Companhia de Jesus. Portanto, nota-se que desde a antiguidade já havia o interesse em avaliar o desempenho. E, até os dias de hoje a avaliação é algo recorrente nas instituições privadas e, mormente, nas instituições públicas.

Silva (2004, p. 15) narra,

[...] avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica em conhecer a dinâmica comportamental própria de cada indivíduo, o tipo de trabalho a ser desenvolvido (tarefas diárias), a cultura e o ambiente da organização.

[...]

Para realizar, portanto, uma Avaliação de Desempenho com resultados eficazes, a organização tem que se estruturar de forma que se possa medir a eficiência de cada indivíduo no desempenho de suas tarefas, o que deverá se basear numa relação positiva entre a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade que o mesmo desenvolve na organização e o ambiente de trabalho.

2.1.1 História da avaliação de desempenho no Brasil

Para Marras e Tose (2012, p. 1-3) e Pontes (2010, p. 19-22) a área de Recursos Humanos (RH) e, conseqüente, da avaliação passou por várias mudanças nas últimas décadas:

No Brasil, até a década de 1930, tinha-se uma fase Controladora de Pessoas, com papel secundário nas organizações.

Entre os anos 1930 e 1950 teve-se a preocupação com os aspectos jurídicos nas relações do trabalho, nesta época surge a Administração de Pessoal, com a atribuição de administrar papéis, sendo que a avaliação de desempenho tinha o caráter de controle sobre a disciplina e a eficiência do trabalhador.

Freitas (2014) delinea que o processo de inclusão da Administração Pública Gerencial no Brasil, se deu em 1967 no Governo Castelo Branco, por meio do DL nº 200, na qual se tinha por objetivo descentralizar a Administração Pública. Assim, fora transferida, as atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. A Administração Gerencial também teve seus lineamentos básicos no "Plano Diretor da Reforma do Estado", do Ex-Ministro Bresser Pereira, que teve como foco uma nova gestão, mais compatível com os avanços tecnológicos, ágil, descentralizada, compatível com o avanço da democracia em todo o mundo, e voltada mais para o controle de resultados do que o controle de procedimentos, com exigência da participação cada vez mais direta da sociedade na gestão pública.

Entre as décadas de 1950 e 1970 com influências norte-americanas, a área de RH passou a exercer um papel mais representativo nas organizações, com exigência maior sobre as pessoas e profissionais mais qualificados. Assim, exerceu-se influência no recrutamento e na seleção de pessoal, capacitação, salários e benefícios. Nessa época foram desenvolvidos muitos sistemas de avaliação de desempenho, como por exemplo, a Avaliação por Objetivos.

No fim da década de 1970 e início dos anos 1980, houve uma reestruturação administrativa, com redução de custos, aumentos de produtividades e qualidade. Vários novos métodos administrativos foram incorporados, sendo que o RH passou a integrar em suas ações uma abordagem mais participativa, com foco na gestão de pessoal, sem desistir das premissas técnicas.

A partir de 1990, com a globalização, as organizações foram obrigadas a passar por novos desenhos, serem mais rápida, para se manterem no mercado aberto e competitivo. Estratégias tiveram que ser reinventadas, novas tecnologias foram incorporadas, o RH teve

que se adaptar para fazer parte desse processo, pois sem as pessoas com talento, a tecnologia, por mais inovadora, simplesmente não funciona.

Deste modo, a área de RH vista como estratégia passa a ter necessidade de incorporar novas práticas transformacionais, trabalhando aliada às estratégias organizacionais, para poder atrair, manter e desenvolver talentos.

De acordo com BRASIL (1995), a Reforma Administrativa no Brasil incorporou as orientações da Administração Pública Gerencial, estas reuniram algumas diretrizes inovadoras, dentre elas, a avaliação de desempenho individual e institucional, com base em indicadores sistemáticos e; a novas políticas de pessoal, compreendendo especialmente: regras de promoção baseadas no desempenho; melhorias seletivas de remuneração; ênfase no desenvolvimento de habilidades gerenciais e na motivação do pessoal.

Entretanto, afirma Martins (1997, p. 33), que a reforma da administração pública nos países em desenvolvimento estão pautadas em quatro desequilíbrios, objeto do mal desempenho em termos de eficácia e eficiência, quais sejam: servidores em excesso; legislação confusa a respeito dos salários no serviço público; erosão dos salários do serviço público e; compressão do leque de salários.

Para Odélius e Santos, desde 1995, a Administração Pública Federal direta (APFd) brasileira, por meio das diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) vem dando atenção diferenciada nas gratificações de desempenho para alguns grupos de carreiras pertencentes ao Núcleo Estratégico do Estado.

Em julho de 1997, foi realizada uma avaliação do padrão de gestão do Ministério, com base nos critérios do PNQ, que qualificou o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) como uma organização extremamente frágil em termos gerenciais, destacando alguns aspectos desfavoráveis: a necessidade de mecanismos de capacitação, avaliação e reconhecimento dos servidores; o despreparo para a comunicação com os clientes e o atendimento ao público; a precariedade dos instrumentos de controle e de avaliação de resultados e a inexistência de indicadores de desempenho, particularmente de satisfação dos clientes, que pudessem orientar o processo decisório.

Para BRASIL (1998) a aprovação da Emenda Constitucional (EC) n.º 19 introduziu inúmeras alterações ao texto constitucional, que facilitou a implantação de novos modelos institucionais e a mudança no processo de gestão. De particular importância têm-se as legislações decorrentes da emenda constitucional, que regulamentaram alguns dos novos instrumentos de gestão, propugnados pela reforma do aparelho do Estado: a avaliação de desempenho do servidor estável tem por objeto a regulamentação com vistas a prever a sua

aplicação como motivadora da perda do cargo, o que deverá estimular a implantação de sistemas de avaliação permanentes.

Freitas (2014) descreve que, com o advento da EC 19/98, houve um marco transformador na Administração Pública, na qual passasse de um sistema burocrático para o gerencial.

Por outro lado, importa salientar que foi a partir da implementação da EC nº 19, de 1998, que passou a considerar a insuficiência de desempenho individual (resultado do trabalho) como critério de demissão do servidor. Porém, até a presente data, não há regulamentação que discipline a referida emenda, o que há é um Projeto de LC nº 248, que tramita no Congresso que disciplina a perda de cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável.

Todavia, a revisão da estrutura de remuneração das carreiras de Estado está sendo realizada de forma gradativa, procurando corrigir distorções que, nos últimos anos, foram responsáveis pela evasão de quadros valiosos e pelo desestímulo ao ingresso nessas carreiras. Com este propósito, foram instituídas gratificações de desempenho, vinculadas à avaliação individual e institucional respectivamente, dos servidores e dos seus órgãos de exercício respectivamente. (BRASIL, 1998).

Em 2008, com o advento da L 11.784, foi instituída, a partir de 1º de janeiro de 2009, a Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (GDPGPE), baseado nos limites máximos e mínimos de cem e trinta pontos, respectivamente. Ficando a GDPGPE distribuída da seguinte forma:

§ 2º [...]:

I - até 20 (vinte) pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual; e

II - até 80 (oitenta) pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional. (BRASIL, art. 7º-A, §§1º e 2º, L 11784/2008).

Tal lei foi regulamentada pelo Decreto nº 7.133/2010, em que ficaram aprovados os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de várias instituições (BRASIL, art. 1º, Decreto nº 7133/2010).

De acordo com Bond et al (2001 apud Rocha, et al, 2009), o desempenho das organizações é o produto da análise de todas as atividades de uma empresa, desde a formulação das estratégias até a análise de ações e resultados alcançados. Portanto, o gerenciamento do desempenho pode indicar se as empresas irão ou não conseguir atingir as metas estabelecidas.

No país, as organizações públicas têm focado a avaliação de gestão, quase que exclusivamente, nas funções de controle com ênfase no cumprimento dos requisitos legais, principalmente aos que dizem respeito ao uso dos recursos financeiros. O objetivo dessa avaliação praticamente se resume na análise dos resultados obtidos entre o orçamento previsto e o executado (LIMA, 2007 apud ROCHA, et al, 2009).

Conforme afirmam Odelius e Santos (2006, in Organization for Economic Co-operation and Development, et al, 2002, p. 1), na modernização da Administração Pública a ferramenta ideal para medir a produtividade em vários níveis da organização institucional (equipe ou individual) é a gestão de desempenho. Assim, os métodos de avaliação é que determinarão as práticas de gestão e as mudanças estruturais nos serviços públicos de forma mais efetiva e *accountable*. Segundo o relatório da OCDE (2010, p. 204), nas últimas décadas, a Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo Federal tem gerada uma riqueza de produções acadêmicas sobre as estratégias e planos para melhorar o desempenho, relacionado à administração da força do trabalho e a melhoria no desempenho dos servidores públicos. Esclarece ainda que, durante muito tempo o foco de discussão estava restrito ao comportamento no trabalho dos servidores públicos, sendo que as metas eram focadas no comportamento correto, imparcial, legal e baseado em procedimentos apropriados, com tendência a delegação de autoridade administrativa e aumento de responsabilidade pelos resultados e desempenhos.

2.1.2 História da avaliação de desempenho no Mundo¹

A avaliação do desempenho funcional não é algo novo, ela é objeto de análise há muito tempo, talvez não como critério remuneratório, mas no intuito de fiscalizar a atuação dos trabalhadores, com escopo de obterem maior produção em um menor espaço de tempo. Assim, é interessante se fazer um retrospecto dessa metodologia. Conforme descrição a seguir:

A Administração Sistemática (a partir de 1890), teve início com o pensamento de Adam Smith, a evidência dos afazeres era nas tarefas executadas por trabalhos especializados, tudo isso contribuiu para causar problemas frequentes e estagnação no processo produtivo. Nesta perspectiva, a administração buscou dar ênfase ao desenvolvimento de procedimentos e

¹AVALIAÇÃO de Desempenho. **História da avaliação de desempenho**. Disponível em: <http://avaliacaodedesempenho.net/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 28 abr. 2014.

processos específicos para assegurar a coordenação dos esforços, para isso, enfatizava aspectos organizacionais (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009).

Na Administração Científica (a partir de 1900), criada por Frederick W. Taylor, a ênfase foi criar novas condições de trabalho, como: gratificação diferenciada, que consistia no pagamento de quantias adicionais aos trabalhadores quando eles excedessem níveis-padrão de resultado em cada trabalho; padronização das ferramentas e equipamentos de produção; uso de cartões de instrução; parada para eliminar a fadiga, etc. Dessa forma, o trabalho era motivado exclusivamente pelo ganho material e financeiro, para que pudesse produzir individualmente o máximo possível (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009).

Na Administração Clássica ou Gestão Administrativa (a partir de 1910), Henry Fayol em seus estudos deu ênfase na estrutura, ou seja, trouxe à baila a discussão de uma abordagem sintética, global e universal, propondo uma racionalização na estrutura administrativa, com foco nas funções e operações internas da empresa. Ele estabeleceu os princípios da boa administração, definindo 14 (quatorze) princípios básicos: divisão do trabalho e das responsabilidades; delegação de autoridade junto com a responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; interesse geral; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade e manutenção do pessoal; iniciativa e espírito de equipe (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009).

Nota-se nestes princípios a preocupação em centralizar as decisões, em valorizar os funcionários, especialmente em manter a estabilidade e sua manutenção na empresa, no encorajamento à iniciativa e na promoção do espírito de equipe. Entretanto, tal abordagem também trouxe conflitos e críticas, pois tais princípios foram mal interpretados como uma verdade universal, no entanto, o desejo de Fayol era de utilizá-los de maneira flexível no contexto organizacional.

Na Administração das Relações Humanas (a partir de 1930), Elton Mayo deu ênfase nas pessoas, substituindo o foco na estrutura e nas tarefas, ou seja, as pessoas eram motivadas por estímulos financeiros. Já Abraham Maslow, com sua Teoria da Hierarquia ou das necessidades, definiu cinco níveis de necessidades dos seres humanos e as representou por uma pirâmide: necessidades fisiológicas; de segurança; sociais; de autoestima e; de autorrealização. Segundo ele, existe uma tendência, na maioria das pessoas, em procurar satisfazer primeiro as necessidades básicas de nível inferior (base da pirâmide), e ir progredindo até que satisfaça as necessidades de nível superior (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009).

Na Administração Burocrática (a partir de 1940), proposta por Max Weber, a ênfase era na organização humana baseada na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, na eficiência técnica e na estrutura hierárquica da organização, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. Max abordou: caráter legal das normas; caráter formal das comunicações; divisão do trabalho; impessoalidade no relacionamento; hierarquização da autoridade; rotinas e procedimentos padronizados; competência técnica e mérito; especialização da administração; profissionalização; princípios da publicidade e a previsibilidade do funcionamento (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009).

Na Administração Comportamental (a partir de 1950), nas Teorias “X” e “Y”, proposta por Douglas McGregor, no qual o foco é na pessoa. A Teoria “X” interpreta o trabalhador como um ser preguiçoso e irresponsável e, que, portanto, requer controle e motivação constantes. Na Teoria “Y”: o trabalhador é visto como alguém que quer trabalhar e que tem condições de se autodirigir e autocontrolar exigindo do administrador somente ações no sentido de encorajá-lo a participar e de oferecer oportunidades para o desafio e iniciativa individual (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009).

Na Administração Contingencial (a partir de 1970), o enfoque era orientar os gestores na determinação de estruturas organizacionais e ações gerenciais considerando a existência de uma variedade de contingências. Enquanto que, na Gestão de Qualidade Total (a partir de 1980), a abordagem tinha característica de integração, que buscava a satisfação dos consumidores pelo uso de ferramentas e técnicas destinadas a atingir alta qualidade em bens e serviços. Por outro lado, a Organização Inteligente (a partir de 1990) oferece aos empregados à oportunidade de conhecer e pensar construtivamente em questões importantes, bem como buscar oportunidades de aprender coisas novas e procurar soluções criativas para os problemas (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009).

Na Administração Gerencial (a partir de 1995), o foco é valorizar a administração pública, bem como os agentes públicos, visando alcançar a eficiência e eficácia.

Freitas (2014) aborda perfeitamente que,

A administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos.

Os aspectos da administração gerencial assemelham-se às técnicas utilizadas pelas empresas privadas, em especial, o caráter competitivo e a contenção de gastos priorizando a

eficiência e a qualidade dos serviços. Cabe ressaltar que a administração gerencial teve seu notório avanço dentro da administração pública, contudo não rompeu em todos os sentidos com a administração burocrática, sendo impossível negar todos os métodos e princípios apresentados por tal instituto, pois o gerencialismo se apoia como, por exemplo, na burocracia.

Portanto, nota-se que a primeira abordagem de gestão de desempenho surgiu com a definição de padrões de avaliação dentro do contexto da administração científica proposta por Taylor no início dos anos 1900. Basicamente, o desempenho dos funcionários era medido da mesma forma como o desempenho de máquinas. O foco para alcançar bons resultados no processo de produção era avaliar padrões de produtividade, tempo e qualidade baseada nas regras com objetivo de alcançar a eficiência do processo de produção.

Alguns anos mais tarde, durante a primeira guerra mundial (1914-1918), a **capacidade de realização** das pessoas tomou o centro da gestão de desempenho. Oficiais do exército americano eram continuamente avaliados por sua **capacidade de liderança**, e essa abordagem acabou se espalhando para outros contextos, como o governo e a indústria.

Para Haddad (2014)², a partir de 1922, foram desenvolvidas **escalas para medir características relevantes às funções** desempenhadas pelas pessoas. A *Graphic Rating Scales* foi planejada para aumentar a acurácia do processo de avaliação das pessoas no contexto do seu trabalho, utilizando para isso parâmetros verbais, numéricos ou ambos.

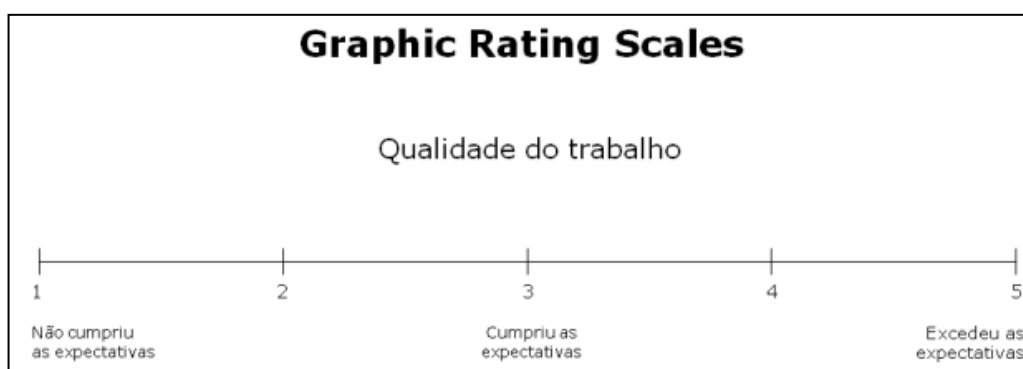


Figura 1 - Exemplo de uma avaliação no modelo Graphic Rating Scales.
FONTE: HADDAD (2014).

Por volta dos anos 1950-1960 a mensuração do desempenho passou a avaliar também os resultados do trabalho e o comportamento das pessoas e dos colaboradores e dos trabalhos realizados. As empresas perceberam que medir o desempenho pelos resultados era algo mais direto e simples de observar. Medições objetivas de resultados (faturamento de um produto,

²HADDAD, Matheus. **Além da Gestão Tradicional: Um paradigma diferente de gestão para um novo tipo de empresa**. Disponível em: <http://gestao30.matheus.eti.br/palavra-chave/avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 28 abr. 2014.

número de clientes, lucro do trimestre), como também medições subjetivas (comportamentos adotados para alcançar os resultados) fizeram com que as organizações encarassem o desempenho como uma consequência e não como algo que deveria ser controlado continuamente. Assim, ao perceber que avaliar o desempenho pelos resultados entregues (metas, lucro obtido, quantidade de clientes, comportamentos) era algo simples, as empresas começaram a encarar o desempenho como uma consequência e não como um processo de acompanhamento a ser feito a longo prazo.

Em 1954 surgiu o conceito de Administração por objetivos (APO) de Peter Drucker e logo foi adotado por várias organizações. Neste cenário, a **avaliação de desempenho passou a ser feita com base nos objetivos** determinados pelas empresas. Entretanto, definir objetivos mensuráveis para cada departamento e funcionário não é algo trivial de ser feito, o que colaborou para que muitas organizações deixassem de usar essa abordagem.

Depois disso, a tendência passou a ser medir o **comportamento no trabalho**, inclusive com o **desenvolvimento de padrões comportamentais** predefinidos em relação aos quais os funcionários poderiam ser avaliados. O foco no comportamento mostrou ser uma abordagem mais simples e menos trabalhosa do que a proposta feita pela avaliação de desempenho com base nos objetivos. Uma das principais ferramentas criadas para suportar essa abordagem de avaliação foi o *Behaviorally Anchored Rating Scales* (Bars) no início dos anos 1960. O formato de avaliação *Bars* acabou sendo aperfeiçoado nos anos seguintes e continua a ser uma marca dos sistemas de gestão de desempenho.

Posteriormente a tudo isso, as avaliações de desempenho de fontes diversificadas tornaram-se populares. Agora, **gerentes, funcionários e clientes começaram a participar do processo de avaliação**. Como cada um destes agentes possui um relacionamento diferente com os funcionários, então aspectos diferentes poderiam ser avaliados em relação ao desempenho na empresa. Assim, ferramentas como a **avaliação 360°** evoluíram a partir de tendências organizacionais, como o envolvimento de funcionários, equipes de trabalho autogeridas e maior foco na satisfação dos clientes.

Antes de 1990 a nova tendência que surgiu foi medir a parte comportamental dos funcionários, pois foi visto como um método mais simples.

Durante os anos 1990 e 2000, as **competências passaram a ser o centro das atenções** no desenvolvimento do capital humano das empresas. Diversos modelos de competências foram criados para servirem de base para avaliações de desempenho. Neste contexto, **competências são definidas como conhecimento, habilidades, atitudes, capacidades e outras características pessoais**.

Por fim, a tendência mais recente na gestão de desempenho está no **foco em resultados em conjunto com a avaliação de comportamento**. Como as organizações estão se tornando cada vez mais focada em atingir resultados, e não apenas em incentivar comportamentos efetivos, então cada funcionário precisa ser responsável por obter resultados e contribuir para que a organização atinja suas metas. Assim, é importante avaliar tanto os resultados quanto o modo como eles foram alcançados, ou seja, o comportamento no trabalho.

Isto se deve ao fato de os fatores comportamentais estarem diretamente ligados ao bom desempenho das atividades e como consequência o alcance dos resultados / metas propostos pela empresa. Por isso avaliar somente comportamentos, sem analisar as entregas feitas não é a forma mais efetiva de identificar o nível de desenvolvimento do colaborador.

2.2 Conceitos básicos e as finalidades da avaliação de desempenho

Bergamini e Beraldo (2012, p. 32) apresentam uma discussão interessante sobre o trabalho, organização e a avaliação. Contudo, só interessa destacar sobre a avaliação, na qual os autores descrevem que avaliar o desempenho significa conhecer a dinâmica comportamental de cada um, o trabalho a realizar e o ambiente organizacional na qual estão envolto as ações.

Mas afinal o que vem a ser avaliação, desempenho e avaliação de desempenho?

Siqueira (2014) define que **avaliar** é apreciar, estimar, fazer idéia de, ajuizar, criticar ou julgar, já o termo **desempenho** é o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização. Assim, **avaliação de desempenho** é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real.

No dicionário Larousse (2001, p. 90 e 292) o termo avaliação significa apreciação, análise, ponderação, estimativa, ajuizamento, valor determinado por quem avalia, cálculo. Já desempenho denota cumprimento, exercício, execução, representação, atuação em cena, performance.

Segundo Bergamini e Beraldo (2012, p. 36) “a palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento”.

É certo que os termos têm amplos significados. O primeiro pode corresponder à avaliação da gestão, das pessoas ou das equipes. O segundo pode está relacionado ao desempenho em geral, individual ou do cargo, enquanto que a avaliação de desempenho tem

conexão com as metodologias vinculadas a competências, objetivos e resultados. Portanto, nota-se que os termos avaliação e desempenho se vinculados trazem a verdadeira acepção para as organizações.

De igual modo, vários autores procuraram conceituar o termo avaliação de desempenho.

Pontes (2010, p. 26) delinea que a “avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, [...]”. Ele afirma ainda que, sem a existência dessa avaliação o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido. E cita que, o processo de avaliação consiste na definição de resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, no acompanhamento e na solução de problemas, bem como na revisão de resultados alcançados.

Ainda segundo Pontes (2010), de forma geral, há duas maneiras de verificar o desempenho das pessoas: quantitativa (mensura os resultados em termos de objetivos) e qualitativa (há desempenhos esperados em relação às competências ou aos fatores, contudo depende da metodologia adotada). Essa metodologia se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa em si.

Para Bergamini e Beraldo (2012, p. 13): [...] Pode-se caracterizar a Avaliação de Desempenho em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas. Isso significa que o processo de avaliação de desempenho humano nas organizações implica menos na criação de instrumentos técnicos sofisticados e mais no desenvolvimento para que as pessoas possam ser relacionar de maneira espontânea, franca e confiável.

Marras e Tose (2012, p. 4-5), descrevem que a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Para os autores com a evolução passou-se a avaliar o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Assim, advieram as metas a serem estabelecidas (com foco na gestão das organizações), os resultados alcançados pelos profissionais avaliados e seus potenciais, com base no plano de desenvolvimento.

De igual modo, Rabaglio (2004, apud Dalmau e Benetti 2009, p. 14), refere-se à avaliação de desempenho humano nas empresas como uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual e humano das pessoas no trabalho e de toda a organização, respectivamente.

“Ela pode ser vista também, como um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o

desenvolvimento da organização” (BOAS; CARVALHO, 2004, p. 2, apud DALMAU e BENETTI, 2009, p. 14).

A Avaliação de Desempenho, como um sistema, tem suas importantes e imediatas aplicações dentro da própria gerência de recursos humanos. Dentro desse esquema, para cada uma das áreas da gerência ele oferece e, ao mesmo tempo, diferentes subsídios, a saber: seleção de pessoal; treinamento e desenvolvimento de pessoal; administração salarial; movimentação de pessoas (BERGAMINI; BERALDO, 2012, p. 72).

Portanto, a necessidade de avaliar periódica e sistematicamente o pessoal surge do fato que todos – supervisores, chefes, gerentes, diretores, administradores – sentem pela experiência que os funcionários, empregados ou operários não são iguais entre si, e tampouco são iguais na consecução das tarefas ou das metas a atingir.

O art. 2º, do Decreto nº 7.133/2010 define a avaliação de desempenho, como: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades.

É notório que ter funcionários somente inteligentes não é suficiente, é preciso que eles estejam engajados com o trabalho, a organização, as metas e as pessoas. Neste contexto, os programas de avaliação de desempenho podem ser considerados uma ferramenta poderosa para obter os ganhos almejados pela organização. Bergamini e Beraldo (2012) lembram que muitas empresas não entendem o verdadeiro sentido da avaliação de desempenho humano e, conseqüentemente, subutiliza esses benefícios. Isso ocorre principalmente, quando a avaliação é aplicada de maneira incorreta com fins punitivos, cujo objetivo principal é encontrar culpados e não de desenvolver as pessoas. Neste sentido, cria-se uma resistência em relação ao processo, prejudicando, sobretudo, o clima da organização.

Deste modo, a avaliação de desempenho passa a buscar duas finalidades básicas: melhorar o desempenho da pessoa na instituição e propiciar informações para a tomada de decisões relacionadas ao aproveitamento e ao encarecimento dessas pessoas (DALMAU; BENETTI, 2009, p. 19).

Como finalidades (objetivos) da avaliação de desempenho, Pontes (2010, p. 29-30) expõe as principais, de um programa de desempenho, quais sejam: tornar dinâmico o planejamento da empresa; conseguir melhorias na empresa voltadas às produtividades, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros; melhorar as competências das pessoas e da empresa; desenvolver pessoas; estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; obter o comprometimento das

peçoas em relação aos resultados desejados pela empresa; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas; dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias; gerar informações; tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial; estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho; servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade; servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa; servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento e; identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento Avaliação de Potencial.

Bohlander, Snell e Sherman, (2010) delineiam alguns objetivos, quais sejam: dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho; fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário; fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho; e fornecer uma base para recomendações de salários.

Segundo Katz (1955, apud Chiavenato, 2003, p. 3), o sucesso do administrador depende de sua ação com as pessoas, da sua personalidade, do desempenho. Sendo este último o resultado de suas habilidades, ou seja, sua capacidade de transformar o conhecimento em ação e, posteriormente, em um desempenho desejado.

Todavia, pesquisas e estudos da OCDE (2010, p. 207), despontam que os sistemas existentes de avaliação de desempenho funcional variam entre as organizações (variando de sistemas simples a complexos). No sistema simples, por exemplo, as avaliações podem consistir na subjetividade do supervisor ou de outras variáveis observáveis. No sistema complexo, muitas organizações utilizam a avaliação de 360 graus, na qual os servidores são avaliados pelos supervisores, os colegas, subordinados (se houver) e consumidores/clientes. É exposto ainda que,

Sistemas avançados podem conter elementos destinados a padronizar a avaliação dos diferentes supervisores e reduzir o risco de tratamento discriminante e/ou subjetivo. Tais elementos incluem guias de avaliação e treinamento sobre avaliações para os supervisores. Os servidores também podem ter o direito de recorrer de uma avaliação negativa.

Moreira (1996 apud Rocha, et al, 2009, p. 6), descreve que o sistema de medição de desempenho objetiva estabelecer o nível de evolução nas atividades, processos ou serviços de

uma organização, cuja finalidade é fornecer informações adequadas e precisas para que se promova ações preventivas e/ou corretivas que proporcione o alcance dos objetivos ou metas institucionais.

Contudo, “para gerenciar o desempenho de uma organização há necessidade de um sistema de medição que permita o monitoramento, manutenção e controle das atividades [...]” (BOND, 2001 apud ROCHA, et al, 2009, p. 6).

Portanto, para cumprir eficientemente o desempenho, seja dos funcionários ou da organização, é necessário que haja uma boa gestão. Sobre o sistema de gestão, Martins (2010, in Uchoa, et al, 2011, p. 5) delinea a gestão por competência, que é um processo contínuo, gerido por meio da missão, visão e valores, objetivos, metas e indicadores a serem alcançados, incluindo-se o plano estratégico e projetos de ações, cuja finalidade é identificar as competências necessárias para consolidar os resultados esperados.

Ademais, para alcançar esta competência é necessário que os servidores desempenhem bem as suas funções, bem como respeitem as leis, ao sistema democrático e o governo. Por outro lado, requer também que, os líderes políticos, legisladores, administradores públicos, gestores, etc, desenvolvam ações no sentido de dar exemplos que possam incentivar toda a organização, bem como desenvolvam atitudes que promovam uma nova cultura institucional.

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. **De forma resumida, pode-se dizer que avaliação de desempenho é o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado no cargo.**

De outra forma, também pode-se dizer que a avaliação de desempenho humano nas empresas constitui uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e do potencial de toda a organização. Podendo servir, também, como processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o desenvolvimento da organização (AVALIAÇÃO..., 2014).

Conclui-se, desse modo que, a avaliação de desempenho tem como objetivo diagnosticar e sopesar o desempenho individual e/ou coletivo dos servidores/funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhorar o desempenho individual e organizacional. Além disso, a avaliação provê à Administração subsídios para a tomada de decisões acerca de benefícios, promoções, treinamentos, demissões e planejamento etc, harmonizando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

2.3 Métodos e Modelos de avaliação de desempenho

Existem vários sistemas (físicos ou digitais), métodos e modelos que avaliam o desempenho individual ou de equipe. Eles surgem no momento em que se tem a necessidade de implementar ou mensurar o comportamento ou algum resultado de interesse da organização. Essas avaliações de desempenho vão desde as mais tradicionais até as mais modernas.

Dalmau e Benetti (2009, p. 74), diz que “Um dos maiores problemas quando se avalia o desempenho de alguém é justamente a distorção que se possa originar em função do método utilizado”. Para ele isso acontece porque “as pessoas podem se confundir com o instrumento utilizado, ou então, por não entenderem direito o processo como um todo” ou o gestor responsável não o fazer corretamente. Assim, antes de implementar qualquer ferramenta de avaliação é importante que se analise bem o método, a sensibilização dos participantes e o tratamento dos dados. A ausência da análise cuidadosa desta etapa, pode acarretar prejuízos dos mais variados tipos, tal como: perda de tempo, credibilidade, conflito, confiança, dinheiro etc.

Portanto, todo método ou modelo precisa ter certa flexibilidade para que sejam corridos os percalços, que porventura venham a surgir.

De acordo com Pontes (2010, p. 45) os métodos de avaliação de desempenho, para fins didáticos, são classificados em dois grupos: métodos individuais e métodos de equipe. Todavia, como critério de acompanhamento e avaliação de resultados, os métodos são divididos em clássicos ou tradicionais, mais antigos, e contemporâneos ou modernos, mais atuais.

2.3.1 Tradicionais³

Chiavenato (2009, p. 253-264), Pontes (2010, p. 52-84) e, Dalmau e Benetti (2009, p. 74-93), dentre muitos outros autores, apresentam os principais métodos com as suas respectivas vantagens e desvantagens são eles:

³Métodos tradicionais ou clássicos extraídos dos livros: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 253 a 264; PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes. 11ª ed. São Paulo: LTr, 2010, p. 51-84; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. Avaliação de Desempenho. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009, p. 74-93.

Método das escalas gráficas: é o método mais utilizado e divulgado, dada a sua simplicidade. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de insatisfatório a excelente. Esse método pode consistir em três outras escalas: contínuas – onde há apenas um limite mínimo e outro máximo; semicontínuas – similar à contínua, porém a dois pontos intermediários na escala e; descontínuas – consistem em escalas com posição das marcas previamente fixadas. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

Vantagens: permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e de aplicação simples; permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação.

Desvantagens: não permite flexibilidade ao avaliador; é sujeito a distorções e interferências que tende a generalizar a apreciação para todos os fatores avaliados; tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações.

Devem-se ter cuidados para evitar desvios como: critérios nebulosos: fatores que permitem diferentes interpretações; efeito halo: influência negativa ou positiva de um avaliado; tendência central: avalia todos os fatores da mesma maneira ou graduação; leniência ou rigor exagerado (complacência): que implica subjetividade na avaliação; preconceitos: avaliar levando em consideração a idade, raça, sexo.

Método da escolha forçada (*forced choice method*): é um método que consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas com alternativas de tipos de desempenho individual em relação às tarefas que lhes foram atribuídas. Assim, o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever o comportamento do avaliado.

Vantagens: proporciona resultados confiáveis, com minimização ou isenção do subjetivismo (influências pessoais), elimina o efeito halo; aplicação simples e não exige preparo prévio dos avaliadores.

Desvantagens: elaboração complexa e demorada, e exigem cuidados; método comparativo que apresenta resultados globais, não traz informações mais aprofundadas; necessita de informações de treinamento e potencial de desenvolvimento quanto utilizado para fins de desenvolvimento de RH; deixa o avaliador sem noção do resultado geral da avaliação.

Método de pesquisa de campo ou revisão de campo: é um método com base em entrevista ou reunião de um especialista com o superior imediato, que avalia o desempenho de

cada um dos subordinados, levantando-se as causas, as origens, os motivos, os fatos e situações.

Vantagens: permite ao líder uma visão do conteúdo dos cargos, das habilidades, conhecimentos e competências exigidos; proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação; permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada avaliado; permite um planejamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho; permite entrosamento com o treinamento, plano de carreiras e demais áreas do RH; acentua a responsabilidade de linha e a função de *staff*; é um dos métodos mais completos de avaliação.

Desvantagens: custo operacional elevado, dada à atuação do especialista; morosidade no processamento provocada pela entrevista a respeito de cada funcionário.

Método dos incidentes críticos: é um método simples e com foco nas atitudes ou características extremas capaz de realçar ou estimular o desempenho e, com isso os resultados positivos (sucesso) ou pelo contrário trazem resultados negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientações ou eliminados. O método não se preocupa em avaliar as situações normais, mas com características extremamente positivas ou negativas. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

Método de comparação aos pares (ou binária): é o método de avaliação que compara dois empregados de cada vez é um processo simples e pouco eficiente e deve ser usado apenas quando os avaliadores não têm condições de usar métodos mais apurados para avaliar.

Método de frases descritivas: nesse método o avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho positivo do subordinado com sinal “+” ou “S” e aqueles que demonstram o oposto do desempenho com sinal “-” ou “N”.

Pontes (2010, p. 51 e 80) menciona ainda o:

Método atribuição de grau ou comparação simples: o método é muito rudimentar e consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de uma escala previamente determinada, mediante a atribuição de conceito geral de desempenho, numa escala que varia de péssimo até excepcional. O método prende-se exclusivamente ao desempenho passado e, avalia as pessoas de uma forma global; as pessoas não conhecem a regra e ficam sem saber as razões de terem sido classificadas na escala de desempenho; não estimula a criação de clima de diálogo entre os líderes e as pessoas das equipes; o método não atende aos anseios de um programa positivo de avaliação de desempenho.

Método combinado ou misto: o método consiste em combinar dois métodos. O método traz uma boa opção para transição e possibilita uma múltipla variedade de formas, contudo, é importante tomar alguns cuidados, principalmente, no que concerne a subjetividade e fuga aos objetivos almejados. No entanto, esse método é adequado quando utilizado esporadicamente, como por exemplo, na avaliação de pessoas em período de experiências.

2.3.2 Modernas

Uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente. Essa mudança se deve a Era da Informação que trouxe dinamismo, competitividade e a busca pela lucratividade. Muito embora as instituições públicas não vissem essas condições, contudo, elas buscam talento, conhecimento, habilidade, atitude e proatividade funcional, bem como a excelência no atendimento em prol da sociedade. Dessa forma, sentiu-se a necessidade de criar novas formas de avaliar as pessoas em uma organização.

Marras e Tose (2012, p. 9/13), propõem algumas metodologias de avaliação, com foco na/o: Aferição do potencial “é a identificação da capacidade de alguém assumir posições que exijam o entendimento de assuntos mais complexos”; desenvolvimento profissional “é a dimensão mais importante do desempenho e de receber atenção diferenciada”; análise comportamental “visa a identificar os comportamentos observáveis no ambiente de trabalho”; realização de metas e resultados “consiste na apreciação dos resultados obtidos pelo avaliado em relação a metas previamente negociadas com a organização”.

Bergamini e Beraldo (2012, p. 45-47) apresentam três modelos mediante os quais a Avaliação de Desempenho pode ser levada a cabo. São elas a Avaliação Direta, Avaliação Conjunta e Autoavaliação.

A Avaliação Direta: quem avalia é o supervisor direto representado pela chefia hierárquica ou funcional ligada ao avaliado. Ao adotar esse método atribui-se ao supervisor a tarefa de emitir parecer sobre o pessoal que lhe cabe dirigir no dia-a-dia do trabalho.

Pontos favoráveis: é o supervisor direto que melhor conhece o avaliado, bem como os padrões de desempenho esperados para cada indivíduo, sendo da responsabilidade do supervisor distribuir tarefas e cobrar os resultados.

Pontos desfavoráveis: a proximidade do supervisor direto com o avaliado pode precipitar disfunções perceptivas que contaminam a avaliação; os dados fornecidos podem

não ser qualitativamente inexpressivos; o avaliador não promove o feedback ao avaliado sobre o julgamento realizado.

A Avaliação Conjunta: o método traz a possibilidade de participação, uma vez que o avaliador e o avaliado desde logo conversam sobre o seu desempenho e, ao mesmo tempo, preenchem juntos a ficha de avaliação. O método é também conhecido como falsa autoavaliação, tendo em vista o compartilhamento da avaliação.

Autoavaliação: Esse método permite uma participação mais ativa do avaliado, pois a avaliação consiste em ele próprio se avaliar com relação a sua performance. Isso não exclui o supervisor do processo, uma vez que ele é envolvido após o avaliado ter feito seu próprio julgamento.

Tanto a avaliação conjunta como a autoavaliação têm pontos específicos que merecem atenção:

Pontos favoráveis: proporciona a oportunidade de mútuo esclarecimento entre avaliador e avaliado; muitos defeitos de avaliação e distorções de percepção podem ser reparados; oportuniza a orientação do avaliador sobre o avaliado.

Pontos desfavoráveis: pode constituir-se em ocasião de sérios atritos; se o avaliado for mais competente que o supervisor pode haver um julgamento errôneo; exige muitas qualidades, tanto do supervisor como do avaliado, que não são facilmente encontráveis.

Por sua vez, Chiavenato (2001; 2009, p. 266-268) acrescenta a avaliação de desempenho: “como elemento integrador das práticas de RH”, “através de processos simples e não-estruturados”, “como forma de retroação às pessoas”, “através da mediação e comparação de variáveis individuais, grupais e organizacionais”, “por meio de resultados, metas e objetivos do que o próprio comportamento”, dentre estes cita-se: a desburocratização do processo, Avaliação para Cima, Autoavaliação; Avaliação 360°, dentre outras.

Desburocratização do processo: Trata-se de ver o resultado alcançado e qual a participação individual ou da equipe foi proporcionado. Isso dá liberdade para as pessoas escolherem os próprios meios para utilizar melhor as suas habilidades e competências individuais e sociais.

Avaliação para Cima: Permite que a equipe avalie o líder, como ele proporcionou os meios para a equipe alcançar seus objetivos e como ele poderia melhorar a eficiência e os resultados da equipe. Ele permite também que a equipe possa negociar e intercambiar com o gerente novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações com o trabalho mais livres e eficazes.

Avaliação 360°: o método consiste em o avaliado ter vários supervisores, ou seja, todas as pessoas que tem relação com o avaliado o avaliará, esse sistema denomina-se stakeholders.

A Avaliação 360° envolve o contexto externo que cerca cada pessoa. Trata-se de uma avaliação feita de modo circular por todas as pessoas que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado (CHIAVENATO, 2009, p. 250-251).

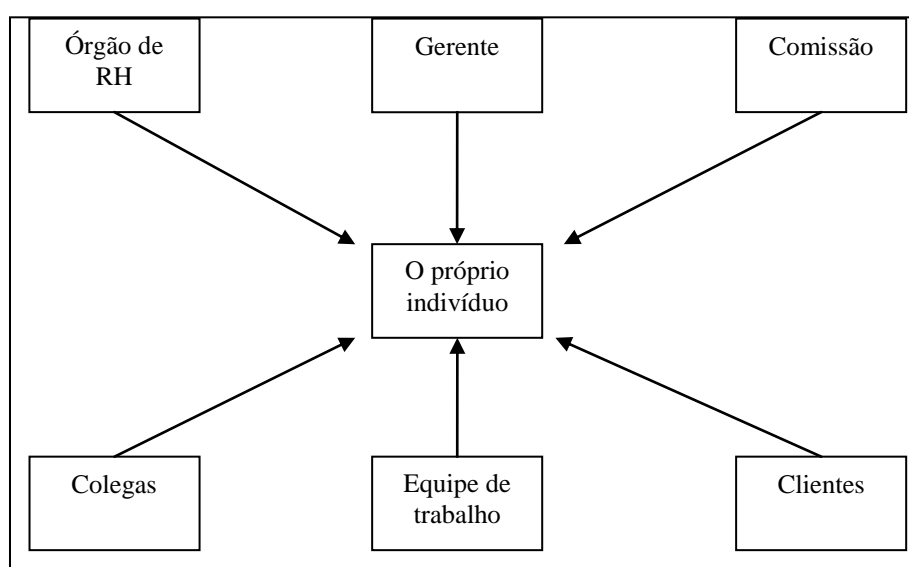


Figura 2 – Avaliação 360°. FONTE: CHIAVENATO (2009, p. 250, adaptado).

Por sua vez, Pontes (2010, p. 89-199), Bergamini e Beraldo (2012, p. 89-96) e, Leme (2012, p. 21-101) apresentam, respectivamente: a avaliação de desempenho por objetivos, por competências, por resultados; avaliação por objetivo; avaliação de desempenho com foco em competência, tendo como perspectivas o desenvolvimento técnico, comportamental, resultado, complexidade, convenção.

Avaliação por objetivos (APO): é um método integrante da concepção da administração por objetivos e que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, por meio de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. Portanto, é uma forma participativa e que tem como princípio básico a ênfase nos funcionários, no momento de definição dos objetivos a serem atingidos pela unidade e pela empresa. Os objetivos de cada indivíduo devem estar entrelaçados, de forma que os objetivos das unidades sejam atingidos.

O processo de avaliação por objetivo inicia-se pelo acordo, entre o líder e o funcionário, em relação aos objetivos a serem atingidos pelo funcionário, por um período de tempo que normalmente é de um ano.

Vantagens: conseguir melhorias da empresa; motivar as pessoas em direção aos resultados propostos pela empresa; desenvolver as pessoas; propiciar conhecimento prévio ao funcionário das bases da avaliação de seu desempenho; obter maior comprometimento dos funcionários nos objetivos empresariais; planejar eficazmente as novas atividades; clarificar as funções e os resultados importantes a serem perseguidos pelos funcionários; auxiliar no levantamento das necessidades reais de treinamento e desenvolvimento do corpo de funcionários; propiciar ao funcionário a oportunidade de demonstrar sua competência profissional, por meio do estímulo constante de desafios.

Desvantagens: toma muito tempo; a falta de coerência no momento de aplicação que pode trazer: uso da coerção pelo líder com possibilidade de desmotivação e frustração, além disso, torna-se mecanicista e desumano; perseguição rígida de objetivos que deveriam ser substituídos ou abandonados; avaliação centrada unicamente nos resultados e não nas causas que os provocaram (PONTES, 2010, p. 94/96).

Avaliação de competências: o termo competência significa “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade” (FERREIRA, 1988, apud PONTES, 2010, p. 149). As competências possuem três elementos: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

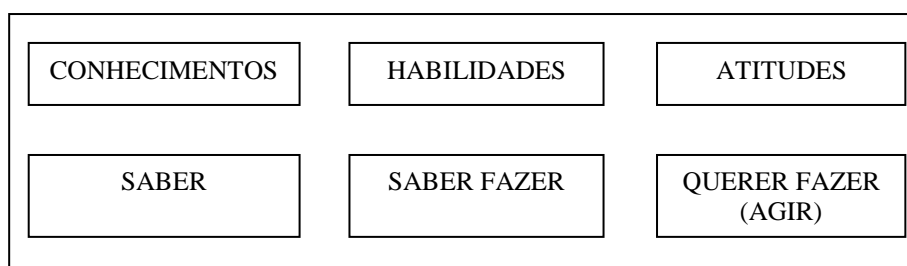


Figura 3 – Conceitos de Competências.
FONTE: PONTES (2010, p. 150)

Portanto, a avaliação consiste em identificar as competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.

Segundo Leme (2012, p. 3), O Conhecimento é o saber, é o que se aprende na escola, universidade, nos livros, no trabalho, na vida. Habilidade é o saber fazer, tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer. Alguns autores,

ainda classificam em dois grupos: Competências técnicas – são tudo o que os profissionais precisam ter para desempenhar seu papel, ou seja, é o “Saber” e o “Saber Fazer” e, Competências Comportamentais – que são o diferencial competitivo de cada profissional e têm impacto em seus resultados, ou seja, é o “Querer Fazer”.

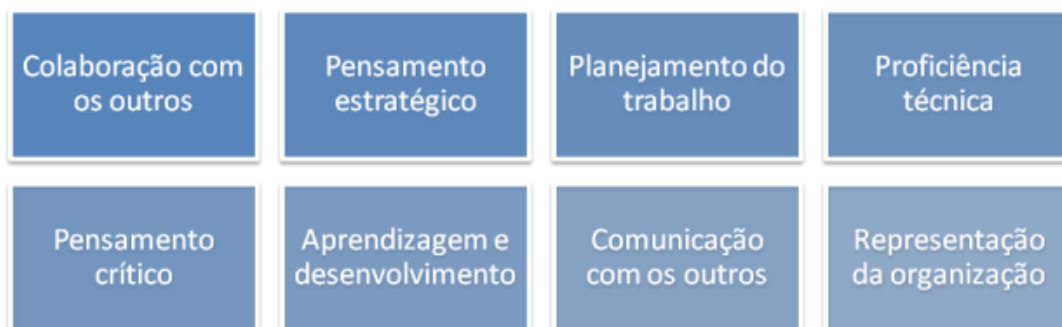


Figura 4 – Modelo de competências para avaliação de desempenho.
FONTE: HADDAD (2014).

Vantagens: se trabalhadas as competências pessoais, há a transferência dessas competências à empresa aumentando seu capital intelectual; a avaliação tem mais relevância no desenvolvimento das pessoas; pode ser aplicada usando as mais variadas formas: pelo gestor, autoavaliação, avaliação de subordinados, por pares e 360º graus; proporciona um feedback.

Desvantagens: se não forem definidos os indicadores de desempenho, a metodologia é sujeito ao grau de subjetividade; a metodologia não tem ligação direta com os resultados desejados pela organização, ou seja, resultados quantitativos (metas) da organização; se mal conduzido o clima da empresa pode ficar nebuloso.

Avaliação de desempenho com foco em competência: Significa que precisamos fazer a atualização do processo, o *upgrade* no método (CHA), identificando a **Complexidade** das suas funções, atividades, atribuições e responsabilidades bem como aquilo que o colaborador efetivamente entrega à organização, ou seja, é preciso ter: Perspectiva Técnica (necessárias para a função e nos permite saber se os colaboradores possuem ou não essas Competências); Perspectiva Comportamental (cria uma proposta de Inventário Comportamental que trabalha com os Indicadores de Competências Comportamentais, que são os comportamentos que podem ser observados – bons, ruins e os que precisam ser implantados/desenvolvidos); Perspectiva de Resultados (o foco é que os objetivos sejam conduzidos de forma humanitária, ou seja, que todas as metas sejam negociadas com o colaborador e/ou equipe e que não sejam assumidas metas inatingíveis); Perspectiva Complexidade (tem por objetivo mensurar como o

colaborador desempenha sua função em relação à complexidade que ela exige). (LEME, 2012, p. 5; 31-75; 91).

E, por fim, o referido autor apresenta a Perspectiva Convenção que nada mais é do que um “fator redutor” do resultado alcançado, sem tirar o mérito do que foi alcançado, mas justificando a necessidade do desempenho por perspectiva.

Avaliação por resultados: é um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. O princípio fundamental é a participação, que deve envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançar, na reflexão e na definição das ações mais adequadas à consecução dos resultados, e na própria avaliação dos resultados atingidos. Esse princípio pressupõe, ainda, a adoção de políticas de incentivo ao trabalho em equipe, a abertura de diálogo entre os níveis diversos da empresa, integração dos projetos, a disseminação das informações, o desenvolvimento e a valorização das pessoas que trabalham na empresa. Outro ponto importante é o da interdependência entre o programa de avaliação de resultados e o planejamento estratégico da organização, que de forma alguma podem ser dissociados.

A avaliação de resultados é considerada o meio de coleta de informações para a melhoria das ações organizacionais e dos diversos profissionais, tendo funções de orientação, apoio, assessoria, e não apenas de fornecer informações para a decisão final a respeito do alcance dos objetivos estabelecidos.

Vantagens: a avaliação de equipes por meio da metodologia de acompanhamento e avaliação de resultados é totalmente objetiva e direcionada diretamente à melhoria de aspecto do negócio. A equipe também pode ser avaliada em função do seu comportamento, por meio de competência.

Desvantagens: É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado (PONTES, 2010, p. 173; 177-178).

Para todas essas metodologias é importante que haja um **feedback** para o avaliado, ou seja, se tenha uma entrevista, um diálogo direto, uma comunicação aberto sobre os métodos que se avaliou, bem como se apresente ao avaliado os pontos positivos, negativos e como se deve melhorar para o futuro.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 265 e 269) há dois fatores que tem contribuído para essa mudança. O primeiro é a gradativa substituição da organização funcional e departamentalizada pela organização por processos ou por equipes, mudando os sistemas de indicadores e medição das empresas. O segundo é a participação das pessoas nos resultados das empresas o que requer negociações francas e objetivas entre as partes.

Com todas essas tendências, a avaliação do desempenho – antes burocratizada, rotineira, repetitiva e autocontida – estão se tornando flexível, não estruturada ou semiestruturada, mas guardando ampla liberdade de forma e conteúdo.

Para Chiavenato (2009, p. 248-250) a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao seu indivíduo e o gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de Gestão de Pessoal ou a uma comissão de avaliação do desempenho.

2.4 Vantagens e Desvantagens da avaliação de desempenho

As avaliações de desempenho são ferramentas versáteis. Elas servem a vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto ao funcionário cujo desempenho esteja sendo avaliado (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2010).

Um programa de avaliação de desempenho se bem planejado, organizado e estruturado trará muitos benefícios ou vantagens para o indivíduo, à organização e a comunidade.

Neste sentido, Chiavenato (2009, p. 252-253), descreve os benefícios para: o gerente como gestor de pessoas, quais sejam: avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, por meio de sistema de medição que neutraliza a subjetividade; propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho dos liderados; a comunicabilidade entre os liderados e o gerente, e tornar objetivo a compreender da avaliação de desempenho; a pessoa, tais como: conhecer os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa valoriza nos funcionários; conhecer os pontos fortes e fracos, através da expectativa do líder; conhecer as providências do líder quanto a melhoria do desempenho (programas de treinamentos, estágios etc), bem como as providência do próprio liderado (aprendizagem, autocorreção, qualidade, atenção no trabalho, cursos por conta própria etc); fazer Autoavaliação e autocrítica quanto ao desempenho, autodesenvolvimento e autocontrole); a organização, que consiste em: avaliar o potencial humano no curto, médio e longo prazo, bem como definir as contribuições de cada empregado; identificar os empregados que precisam se aperfeiçoar em determinada área e selecionar aqueles em condições para promoção ou transferência; dinamizar a política de RH, através de oportunidades ofertadas aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), com estímulo a produtividade e melhorias no relacionamento humano no trabalho.

O processo de avaliação, se conduzido de modo eficaz e justo, traz muitos benefícios para os gestores, entre os quais Tanke (2004, p. 521 apud DALMAU; BENETTI, 2009) destaca: um sistema de comunicação aberto nos dois sentidos entre os gerentes e o empregado; um conjunto objetivo de critérios para avaliar o desempenho no cargo; um melhor desempenho no cargo; uma base para alterar hábitos de trabalho falhos; um meio de agrupar sugestões dos empregados para melhorar o desempenho, os métodos ou o moral; um conhecimento mais imediato dos problemas; um maior compromisso com a organização; uma maior satisfação no trabalho; uma ferramenta motivacional eficaz; uma maneira de demonstrar interesse; uma fonte de documentação em caso de processos judiciais; uma base para determinar promoções e aumentos salariais; um meio de buscar alternativas para a rescisão; uma orientação futura para a melhora do desenvolvimento do empregado; um foco no aperfeiçoamento contínuo; um meio para formar uma equipe de trabalho de alto desempenho; e uma maior produtividade.

Por outro lado, há fatores que influenciam o desempenho e que nem sempre o funcionário mais preparado apresenta resultados compatíveis ao que foi planejado (DALMAU; BENETTI, 2009). Segundo Chiavenato (2001) são diversos os fatores que influenciam. Dentre eles cita o autor: Valor das recompensas – refere-se ao valor percebido seja pelo reconhecimento ou pelo aumento da carga horária; Habilidades da pessoa – refere-se às ações de capacitação que as empresas promovem no intuito de desenvolver novas capacidades nas pessoas. De certo modo, isso significa um reconhecimento e uma manutenção da capacidade; A percepção do papel desempenhado na organização – refere-se na imagem transmitida e valorizada pela organização e da visão do próprio indivíduo sobre o conteúdo do seu cargo.

Em suma, conclui-se que o desempenho depende em parte do indivíduo, mas também da organização, que tem responsabilidade sobre as pessoas.

Para Chiavenato (2009, p.202) o desempenho de papel sofre uma porção de influência. Seja na relação entre gerente e subordinado, na qual o gerente atribui um papel ao subordinado, ou seja, na avaliação desse desempenho pelo supervisor direto. Deste modo, o desempenho nem sempre ocorre conforme as expectativas, tendo em vista quatro discrepâncias ou dissonâncias que surgem nessas relações: Discrepância de expectativa: é a diferença entre a expectativa de papel transmitida pelo gerente e o papel percebido ou interpretado pelo subordinado. Nem sempre aquilo que o gerente explica é perfeitamente entendido pelo subordinado; Discrepância de papel: é a diferença entre o papel percebido pelo subordinado e o que ele consegue desempenhar. Nem sempre aquilo que o subordinado

entende que deve fazer ele consegue ou é capaz de fazê-lo efetivamente; Retroação da discrepância: é a diferença entre o comportamento do papel do subordinado e o comportamento monitorado pelo gerente. Nem sempre aquilo que o subordinado faz é adequadamente avaliado pelo gerente; Discrepância de desempenho: é a diferença entre o comportamento monitorado pelo gerente e a expectativa de papel que ele transmitiu ao subordinado. Nem sempre o que o gerente solicita é realmente executado pelo subordinado.

Muito embora se vislumbre a importância da avaliação no contexto organizacional, também se denota haver um entrave por muitas instituições na implementação dessa ferramenta. Tais fatores ou obstáculos influenciam negativamente a implantação.

De igual modo, UCHOA, et al (2011) descrevem três obstáculos que podem comprometer a implantação do novo modelo de avaliação de desempenho, quais sejam: Obstáculos relacionados à concepção da avaliação (prazo para implantação, imprecisões na documentação, distribuição da pontuação, forma de apresentação do instrumento de avaliação, não aplicabilidade de algumas questões); obstáculos relacionados à aplicação da avaliação (subjetivismo e unilateralidade, tendência central, efeito halo, falta de memória ou recenticidade, falta de técnica, força do hábito, baixa disposição para tomada de decisão) e; obstáculos relacionados ao processo de implementação da avaliação (supervalorização ou desvalorização da avaliação, posições contrárias, cultura organizacional pouco voltada à gestão por resultados, ausência de um departamento formal na estrutura organizacional, responsável por gestão de pessoas e avaliação de desempenho, feedback, distorções no entendimento do processo de avaliação, falhas na programação do questionário informatizado, periodicidade).

2.5 Por que, quando e como avaliar o desempenho individual?

A Gestão de Pessoas consiste em pessoas trabalhando para a organização atendendo aos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, atendendo aos seus objetivos pessoais. Para que isso aconteça, é necessário considerar que as pessoas estejam bem capacitadas, como também apresentem as competências necessárias para desempenhar bem as suas funções e atender aos objetivos determinados.

Contudo, nem todas as empresas estão dispostas a desenvolver ações de qualificação visando aumentar o potencial das pessoas, também não são todas que dispõem de recursos financeiros para arcar com as ações de capacitação, principalmente, nas instituições públicas.

Logo, o desafio de se investir é muito grande, mormente se for levado em consideração o risco de se obter retornos.

Neste sentido, é cada vez mais comum a preocupação permanente com o desempenho humano, objetivando torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados. Não podendo esquecer que todas as atenções de um gestor estão voltadas para o desempenho de sua empresa e, conseqüentemente, para o desempenho dos seus profissionais. Uma vez que a produtividade sendo alta, maiores as chances de se obter os resultados de lucro desejado.

A avaliação, se bem praticada, pode ser um instrumento (ou processo) que motive as pessoas, dependendo do seu nível de necessidade: há pessoas que se motivam pelo reconhecimento ao seu trabalho, assim como há algumas que buscam o desenvolvimento profissional; outras, ainda, almejam a melhoria de sua remuneração, especialmente no que se refere à remuneração variável. Por isso, se for bem elaborada, a avaliação de desempenho pode contribuir decisivamente para que as pessoas se sintam recompensadas de alguma forma.

Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também serve para estimular e orientar o desenvolvimento do empregado. Além disso, a maioria das pessoas tem curiosidade e procura saber o desempenho individual, onde devem melhorar. Neste sentido, o sistema de avaliação contribui para influenciar o comportamento funcional individual e, conseqüentemente, direciona e amplia esse esforço para o desempenho organizacional (DALMAU; BENETTI, 2009).

Neste contexto, a avaliação torna-se um processo eficiente que além de contribuir para as necessidades do funcionário, contribui para as estratégias, metas e metodologias da organização, melhorando assim as ações e os objetivos almejados. Além disso, minimiza falhas ou efeitos de tendências ou discrepância, bem como antecipa muitas soluções, através de ações de capacitação, seja por meio físicos/manuais ou do desenvolvimento de programas computacionais/digitais. Contudo é importante que haja um bom planejamento para que se possibilite o desenvolvimento ou a escolha do melhor programa de avaliação de desempenho individual.

A escolha ou desenvolvimento do método, modelo e sistema vai depender da necessidade da instituição. Tal decisão deve levar em consideração os objetivos requeridos pela instituição, bem como as vantagens e desvantagens que os métodos oferecem. Contudo, ressalta-se que um eficiente processo de avaliação é condizente não só com o nível de gestão, mas também, com a avaliação do desempenho individual ou grupal da organização.

Os critérios desse processo de avaliação são imensuráveis e dos mais vários tipos. Atualmente, o Governo Federal e muitas instituições do Governo Estadual, nos poderes executivo, legislativo ou judiciário estão desenvolvendo muitos sistemas de avaliação, seja através de formulários ou softwares.

Na perspectiva do Governo Federal tem-se, o Decreto nº 7.133/2010, que regulamenta os critérios de avaliação de desempenho individual no poder executivo federal. Que em suma adota a seguinte metodologia:

[...]

Art. 4º A avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

§ 1º Na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;

II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;

III - trabalho em equipe;

IV - comprometimento com o trabalho; e

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

§ 2º Além dos fatores mínimos de que trata o § 1º, o ato a que se refere o **caput** do art. 7º poderá incluir, entre os fatores mínimos a serem avaliados, um ou mais dos seguintes fatores:

I - qualidade técnica do trabalho;

II - capacidade de autodesenvolvimento;

III - capacidade de iniciativa;

IV - relacionamento interpessoal; e

V - flexibilidade às mudanças.

§ 3º Os servidores não ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança serão avaliados na dimensão individual, a partir:

I - dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, na proporção de quinze por cento;

II - dos conceitos atribuídos pela chefia imediata, na proporção de sessenta por cento; e

III - da média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho, na proporção de vinte e cinco por cento.

[...]

Art. 5º A avaliação de desempenho institucional visa a aferir o alcance das metas organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas.

§ 1º As metas referentes à avaliação de desempenho institucional deverão ser segmentadas em:

I - metas globais, elaboradas, quando couber, em consonância com o Plano Plurianual - PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA; e

II - metas intermediárias, referentes às equipes de trabalho.

§ 2º As metas globais referentes à avaliação de desempenho institucional serão fixadas anualmente, em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade de lotação ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado, conforme disposto nas leis que instituíram as gratificações de desempenho de que trata este Decreto, podendo ser revistas, a qualquer tempo, na hipótese de

superveniência de fatores que influenciem significativa e diretamente a sua consecução, desde que o órgão ou entidade não tenha dado causa a tais fatores.

§ 3º As metas referidas no § 2º devem ser objetivamente mensuráveis, utilizando-se como parâmetros indicadores que visem a aferir a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística do respectivo órgão ou entidade de lotação, levando-se em conta, no momento de sua fixação, os índices alcançados nos exercícios anteriores.

§ 4º As metas globais estabelecidas pelas entidades da administração indireta deverão ser compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos da administração direta aos quais estão vinculadas.

§ 5º As metas intermediárias de que trata o inciso II do § 1º deverão ser elaboradas em consonância com as metas globais, podendo ser segmentadas, segundo critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade.

§ 6º As metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional deverão ser definidas por critérios objetivos e comporão o plano de trabalho de cada unidade do órgão ou entidade de lotação e, salvo situações devidamente justificadas, serão previamente acordadas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho.

§ 7º Não havendo a pactuação a que se refere o § 6º antes do início do período de avaliação, caberá à chefia responsável pela equipe de trabalho fixar as metas.

§ 8º As metas de desempenho institucional e os resultados apurados a cada período deverão ser amplamente divulgados pelo órgão ou entidade de lotação, inclusive em seu sítio eletrônico, permanecendo acessíveis a qualquer tempo.

§ 9º No primeiro período de avaliação, o último percentual apurado em avaliação de desempenho institucional já efetuada no respectivo órgão ou entidade de lotação poderá ser utilizado para o cálculo da parcela a que se refere o inciso II do art. 8º.

§ 10. Para fins do disposto no § 9º, o ato a que se refere o **caput** do art. 7º disporá sobre quais resultados de alcance das metas globais serão utilizados no primeiro período de avaliação para fins de pagamento da parcela institucional das gratificações de desempenho de que trata o art. 1º, tendo em vista o planejamento institucional, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas.

[...]

Art. 8º As gratificações de desempenho regulamentadas por este Decreto serão pagas observados o **limite máximo de cem pontos** e o **mínimo de trinta pontos por servidor**, correspondendo cada ponto, em seus respectivos níveis, classes e padrões, aos valores estabelecidos em lei, respeitada a seguinte distribuição:

I - **até vinte pontos** serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual; e

II - **até oitenta pontos** serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional. [destaquei].

Na perspectiva do Governo Estadual do Acre, tem-se a LC nº 258/2013, que disciplina sobre PCCR, que especificamente em seus artigos 9º a 17, tratam sobre as gratificações, dentre elas a GAR e a GAE. Sobre a GAR é descrito o seguinte:

Art. 9º Fica instituída retribuição variável, sob a forma de Gratificação por Alcance de Resultados – GAR, devida aos ocupantes ativos dos cargos de provimento efetivo, de provimento em comissão, dos cargos em extinção previstos no inciso III do art. 3º desta lei complementar e aos servidores cedidos ou à disposição do Poder Judiciário do Estado, durante o período de cessão ou disponibilidade. (Alterado pela Lei Complementar nº 289, de 03.07.2014)

§ 1º A GAR tem por finalidade fortalecer o comprometimento do servidor com o Poder Judiciário do Estado, no sentido de estimulá-lo a participar do processo que visa ao alcance das metas estratégicas estabelecidas para o Poder.

[...]

Art. 11. A GAR basear-se-á na avaliação dos resultados alcançados pelo Poder Judiciário, a partir da consecução dos seus objetivos estratégicos e do alcance das metas da unidade administrativa ou jurisdicional em que o servidor atue.

Parágrafo único. A avaliação de resultados tomará como referência as metas anuais estabelecidas no planejamento estratégico do Poder Judiciário e pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ.

[...]

Art. 13. A GAR será calculada em percentual sobre o vencimento-base do servidor, não podendo exceder a trinta por cento, sendo até quinze por cento para fins de alcance das metas institucionais e até quinze por cento para fins de alcance das metas da unidade administrativa ou jurisdicional em que o servidor estiver lotado.

[...]

Art. 14. O resultado das avaliações terá efeito financeiro mensal, por período de doze meses, iniciando-se no mês subsequente ao do processamento das avaliações institucionais e das unidades.

[...]

Portanto, a decisão de se escolher a avaliação de desempenho individual vai depender das necessidades da instituição, dos objetivos e do planejamento realizado para o alcance das metas. Dessa forma, os motivos, o período ou prazo e a forma de eleger uma avaliação é inerente à própria administração.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Na metodologia será abordada sobre o tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da Organização (TJAC), população e amostra, instrumento de pesquisa, o procedimento de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipo e Descrição Geral da pesquisa

Segundo Moresi (2003, p. 8-11), há vários tipos de pesquisa científica ou formas de se classificar uma pesquisa. Assim, as pesquisas podem ser decompostas em categorias e organizadas de acordo com alguns critérios definidos pelo elaborador do projeto.

Baseada na classificação de Moresi, o presente projeto pretendeu alcançar os objetivos delineados através das seguintes metodologias:

Quanto à natureza da pesquisa seguiu a modalidade aplicada ou de campo (pesquisa empírica e/ou prática), que consiste em gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, abrange verdades e interesses locais (Moresi, 2003), dado que a pesquisa buscou investigar na prática como o TJAC lida com a aplicação da avaliação de desempenho organizacional. Segundo Zanella (2009, p. 52), “Em função do interesse do pesquisador, a investigação segue um caminho teórico [pesquisa pura ou básica] ou um caminho empírico [pesquisa aplicada]”.

Quanto à abordagem esta foi quantitativa (enfatizando informações a serem convertidos em números). A quantitativa transforma em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Essa metodologia requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas: porcentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc (Moresi, 2003). Segundo Roesch (2006, p. 130), a abordagem quantitativa é: “a melhor estratégia de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados”. Tendo em vista que a pesquisa consistiu em investigar quantitativamente por meio de questionário como é realizada a avaliação de desempenho.

Já quanto aos objetivos ou fins esta seguiu a forma descritiva (detalhamento do objeto de estudo). A descrição consiste nas características de determinada população ou fenômeno, como por exemplo, pesquisa de opinião (Moresi, 2003), o que de fato ocorrerá com a descrição sobre a avaliação e dos resultados gerados pelo sistema.

No que concerne ao procedimento metodológico ou meio de investigação este abordou um estudo de caso que é restrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma

empresa, um órgão público, uma comunidade, um país, etc, tem caráter de profundidade e detalhamento, pode ou não ser realizado no campo (Moresi, 2003). O estudo de caso é a metodologia mais adequada porque investigará apenas algumas unidades ou setores do TJAC.

3.2 Caracterização da Organização

A descrição e a caracterização da pesquisa foi de uma Organização Pública, ou melhor dizendo, da Instituição do Poder Judiciário do Acre (TJAC).

O TJAC é uma instituição, com personalidade jurídica de direito público, tendo sido instalada em 1963. Sua principal finalidade é dirimir conflitos gerados pela sociedade. Hoje, conta com uma Estrutura Organizacional renovada, ampla e está subdividida em Jurisdicional e Administrativa, composta por órgãos, diretorias, gerências, secretarias, coordenadorias, setores (supervisão), assessorias, gabinetes etc. Tem autonomia administrativa e financeira, contudo, vinculada a repasses do Governo do Estado do Acre (Regimento Interno; Emenda Regimental nº 01/2013; Resolução 180/2013).

Face as atuais mudanças de gestão, a instituição está atenta à globalização, as modernidades e as inovações no sentido de pesquisas e utilização de ferramentas administrativas para melhorar práticas operacionais, técnicas e administrativas da instituição, dos servidores e demais usuários. Para integrar tais inovações, implementou o Planejamento Estratégico para ser aplicado no período de 2010/2014 (TJAC, 2014), bem como inovou na nova Estrutura Organizacional Administrativa, através da LC nº 257, de 29 de janeiro de 2013 (Código de Organização e Divisão Judiciárias), da LC nº 258, de 29 de janeiro de 2013 (novo PCCR) e, na avaliação de desempenho institucional por meio das Resoluções nº 09, 10, 14 e 16/2014, referente a Gratificação por Alcance de Resultados (GAR) oriundo da COJUS.

Sob esta perspectiva, o TJAC (2014) estabeleceu como missão: Garantir os direitos do jurisdicionado no Estado do Acre, com justiça, agilidade e ética, promovendo o bem de toda a sociedade e, como visão: Ser reconhecido, até 2015, pelo jurisdicionado no Estado do Acre, pela excelência na prestação de serviços judiciários e sociais, por meio de magistrados e servidores motivados, capacitados e valorizados.

3.3 População e amostra

Atualmente, a instituição do TJAC é composta por aproximadamente 250 unidades⁴ distribuídas entre os órgãos jurisdicionais e administrativos (circunscrições judiciárias ou entrâncias final e inicial), sendo: 120 unidades do interior e 130 unidades da capital (com 55 unidades de 1º grau de jurisdição e 75 unidades de 2º grau de jurisdição). Deste último há: 9 diretorias, 27 gerências, 6 setores de supervisão, 7 assessorias, 4 secretarias, 3 câmaras, 12 gabinetes de desembargador, 4 gabinetes (presidência, vice-presidência, corregedoria-geral e juiz auxiliar) e 3 setores (1 núcleo e 2 turmas recursais).

Ademais, o TJAC conta atualmente com aproximadamente 1.761 funcionários/servidores públicos⁴ entre efetivos, não efetivos e comissionados, sendo que: 618 são do interior e 1143 são da capital (com 557 servidores do 1ª grau e 586 servidores do 2º grau). Deste último, 75 são chefes ou responsáveis, na qual há: 9 diretores, 27 gerentes, 06 supervisores, 07 assessores, 07 secretários (secretaria e câmara), 19 chefes (gabinete de desembargador, presidência, vice-presidência, corregedoria-geral, juiz auxiliar, núcleo e turmas recursais). Sem incluir a alta direção que dispõe de 12 desembargadores (2º Grau) e 61 juízes entre titulares e substitutos (1º grau). Sendo que das 75 unidades, há 125 responsáveis que lidam com o sistema de avaliação de desempenho ou têm algum envolvimento ou não com a avaliação.

De acordo com Marconi e Lakatos e, Levin (1996; 1985, apud BERTUSSI, 2012), “a população a ser pesquisada é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum”. Dessa forma, a população alvo da pesquisa foi definida pelo 2º grau de jurisdição, com chefes ou responsáveis pela inserção dos dados no sistema ou possíveis conhecedores do TJAC. Assim, foram definidas as **75 unidades** do 2º Grau e as **125 pessoas** aproximadamente, entre chefes ou responsáveis pelas informações nas unidades.

Para determinar o tamanho da amostra (unidades e indivíduos) Barbetta (2002) e Fonseca e Martins (1996), delineiam a teoria da amostragem na qual consideram duas extensões: o dimensionamento da amostra e a composição da amostra. Para a dimensão da amostra foi considerado um erro amostral de 10% (percentual aceitável para as ciências sociais aplicadas), as fórmulas utilizadas foram descritas por Barbetta (2002) da seguinte forma:

⁴Dados extraídos das informações prestadas pelo Setor de Cadastro e Remuneração, da Diretoria de Gestão de Pessoas do TJAC.

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad (1)$$

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \quad (2)$$

Sendo:

N – tamanho da população (75 unidades e 125 funcionários);

n – tamanho da amostra (a definir);

n_0 – uma primeira aproximação do número da amostra (100);

E_0^2 - erro amostral tolerável (10% ou 0,1).

Aplicando a primeira fórmula (1) o resultado para n_0 é 100, já pela segunda fórmula (2) obtêm-se: $n = 75 \times 100 / 75 + 100 = 43$ unidades e $n = 125 \times 100 / 125 + 100 = 55$ funcionários aproximadamente.

Assim, o foco da pesquisa buscou envolver **43 unidades** (57,33% das unidades da capital) e **55 funcionários/servidores** (44% da população do 2º grau), dentre as 75 unidades e os 125 indivíduos, respectivamente, ou seja, a meta foi questionar uma ou duas pessoas no máximo de cada unidade. Contudo, a pesquisa no 2º grau de jurisdição, envolveu apenas 25 unidades de 2º grau (33,33% das unidades da capital e 58,14% da amostra). No entanto, foi possível atingir os 55 funcionários/servidores, abordando-se entre duas ou três pessoas por setor (conglomerado), tendo em vista haver algumas recusas em participar da pesquisa, da ausência por motivo de férias e pelo fato de estar próximo ao recesso forense, bem como os funcionários estarem em processo de transição para os novos gestores.

Quanto à composição da amostra, para as unidades seguiu-se o método probabilístico da amostragem aleatória simples, que de acordo com Fonseca e Martins (1996, p. 181), é o processo em que se atribui a cada elemento da população um número distinto e, depois se faz sucessivos sorteios até completar o tamanho da amostra. Assim, numerou as unidades de 1 a 75 e procedeu-se o sorteio das 43 unidades. Contudo, para simplificar o procedimento do sorteio utilizou-se o programa BioEstat 5.0 onde o próprio sistema o fez automaticamente, bastando para tanto apresentar o tamanho da amostra.

Já para a composição da amostra dos 55 indivíduos (entre os 125) prevaleceu-se o método não probabilístico de amostragem intencional, ou seja, a amostra foi escolhida de acordo com a conveniência da pesquisa. Dessa forma, foram escolhidos os diretores, gestores, gerentes, supervisores, assessores, secretários, chefes e/ou responsáveis disponíveis a colaborar e detentores das informações necessárias para a elaboração da pesquisa (FONSECA; MARTINS, 1996, p. 183) Assim, justifica-se a não representatividade

probabilística de todos os funcionários do 2º grau de jurisdição, tendo em vista que não alcançaria os objetivos da pesquisa.

3.4 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa principal foi o questionário cuja elaboração levou em consideração a escala de Likert, tipo de questão fechada que exige a participação do respondente escolhendo somente uma, das várias respostas escalonadas (1-5 ou 1-10). É considerada uma das mais populares e confiáveis maneiras de fazer pesquisas. Essa escala mede atitudes e comportamentos utilizando opções de respostas que variam de um extremo a outro. Geralmente, trata-se de uma escala de cinco ou sete pontos, com pressupostos intervalos iguais entre os pontos. Ela avalia o grau de concordância e discordância das afirmações. A principal vantagem das respostas escalonadas é a amplitude de opções de expressões em comparação com outras, como: “sempre” ou “nunca”, “sim” ou “não”. Portanto, os cinco, sete ou mais intervalos ajudam a aumentar a fidedignidade do instrumento (THOMAS, et al, 2011, p. 228).

Dentre as várias técnicas optou-se por escolher os rótulos adequados, que são escalas numeradas ou marcadas de 1 a 5 com a extremidade do intervalo representando respostas negativas (desfavoráveis), neutras e positivas (favoráveis), sendo: 1- se o pesquisado discordar totalmente; 2- se o pesquisado discordar parcialmente; 3- nem concordar, nem discordar; 4- se o pesquisado concordar parcialmente e; 5- se o pesquisado concordar totalmente. A escala (1 a 5) foi utilizada para as questões de número 1 a 20. Já a escala (0 a 10) com atribuição de conceito/notas foram usadas para as questões de número 21 a 25.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Quanto ao procedimento de coleta de dados tiveram-se dois focos: O primeiro externamente, com a coleta e análise documental de leis, resoluções e outros dados do TJAC para se identificar e avaliar: quais os procedimentos da avaliação de desempenho; qual sistema é utilizado; como os servidores ou os setores (organização) são avaliados e remunerados. A investigação documental foi realizada em documentos disponível na internet e na intranet, com base na Lei Complementar Estadual (LCE) nº 258/2011 e nas Resoluções nº 09, 10, 14 e 16, do COJUS, e outros dados coletados *in locu* na instituição.

E o segundo internamente, com a aplicação do questionário estruturado, contendo 31 questões (Apêndice A), dividido em quatro etapas: A primeira etapa com foco no perfil demográfico da amostra (que estrategicamente foi incluindo no final do instrumento de pesquisa). Na segunda etapa abordou-se sobre o conhecimento das normatizações e do sistema de avaliação de desempenho (compreensão quanto ao processo/procedimento de avaliação; os critérios de remuneração, valorização e motivação dos funcionários). Na terceira etapa vislumbrou-se os resultados sobre os impactos de implantação da avaliação de desempenho e sua contribuição aos servidores/funcionários e a instituição (o desempenho organizacional, funcional e o alcance das metas e objetivos institucionais com a implementação da avaliação) e; por fim, a quarta etapa consistiu na ponderação dos servidores/funcionários sobre a implantação da avaliação (abordando-se sobre o grau de aceitação ou satisfação dos funcionários e o grau da celeridade processual com a implantação da avaliação). Estes procedimentos foram realizados por meio de visitas *in locu* cujo objetivo foi coletar as informações para investigar os impactos da implantação da avaliação junto aos funcionários ou instituição.

E, a quinta etapa, que vislumbrou analisar o software GPWEB para identificar e descrever como os resultados são gerados.

Os dados foram tabulados no programa Microsoft Office Excel 2010. Sendo que o processo de apreciação de dados tabulados foram analisados estatisticamente utilizando os softwares BioEstat 5.0 e IGEst 2.3.5, por meio da estatística descritiva para variáveis qualitativas, principalmente no que concerne ao Intervalo de Confiança (IC) no nível 95%. O IC 95% significa que o resultado estará dentro de um determinado intervalo em 95 dos 100 estudos hipoteticamente realizados. Portanto, quanto mais estreito for o IC, mais precisa é a estimativa e, para as variáveis quantitativas se calculou: o mínimo (mín.), o máximo (máx.), a mediana (Md.), a moda (Mo), a média (\bar{x}) e o desvio-padrão (DP), com exceção das variáveis: faixa etária e tempo de trabalho que fazem parte do perfil da amostra e não retratam os objetivos da pesquisa. O desvio-padrão indica quão grande os valores estão da média, assim, quanto menor for o DP mais próximo da média. Essa medida indica o erro e o informa o quão confiável é o valor encontrado. Além disso, calculou-se o percentual em todas as etapas. Portanto, a pesquisa foi iniciada com o levantamento de dados por meio da internet de como funciona a avaliação de desempenho no TJAC. E, em seguida, realizou-se a coleta de dados na amostra acima especificada, com o questionário e, no final foram avaliados os resultados disponíveis no software. Na análise utilizou-se para as variáveis qualitativas o IC 95% e nas variáveis quantitativas: mínimo, máximo, mediana, moda, média e desvio-padrão.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é voltado ao TJAC (caracterização no item 3.2 acima) e, baseia-se em avaliar os impactos da implementação da avaliação de desempenho que recentemente foi implantado.

De acordo com o Código de Divisão e Organização Judiciária em seu art. 6º, da LCE 221/2010, o Tribunal de Justiça é composto pelos órgãos Jurisdicionais (o Tribunal Pleno Jurisdicional, as Câmaras, gabinetes de desembargadores e turmas recursais) e Administrativos (o Tribunal Pleno Administrativo, Conselho da Justiça Estadual, a Presidência, a Vice-Presidência, a Corregedoria Geral da Justiça, a Escola do Poder Judiciário, as Comissões Permanentes, a Ouvidoria, as Diretorias e as Gerências), denominado jurisdição de 2º grau. Já a jurisdição de 1º grau, na estrutura jurisdicional, compreende a Auditoria e Conselhos da Justiça Militar, os Juízos de Direito, os Tribunais do Júri e os Juizados Especiais (figuras 5 e 6).

Todavia, para efeito de administração do Poder Judiciário, o Estado do Acre divide-se em: Circunscrições, Comarcas, Distritos Judiciários e Regiões, ficando o município de Rio Branco classificado como Primeira Circunscrição e Entrância final (art. 24, LCE 221/2010).

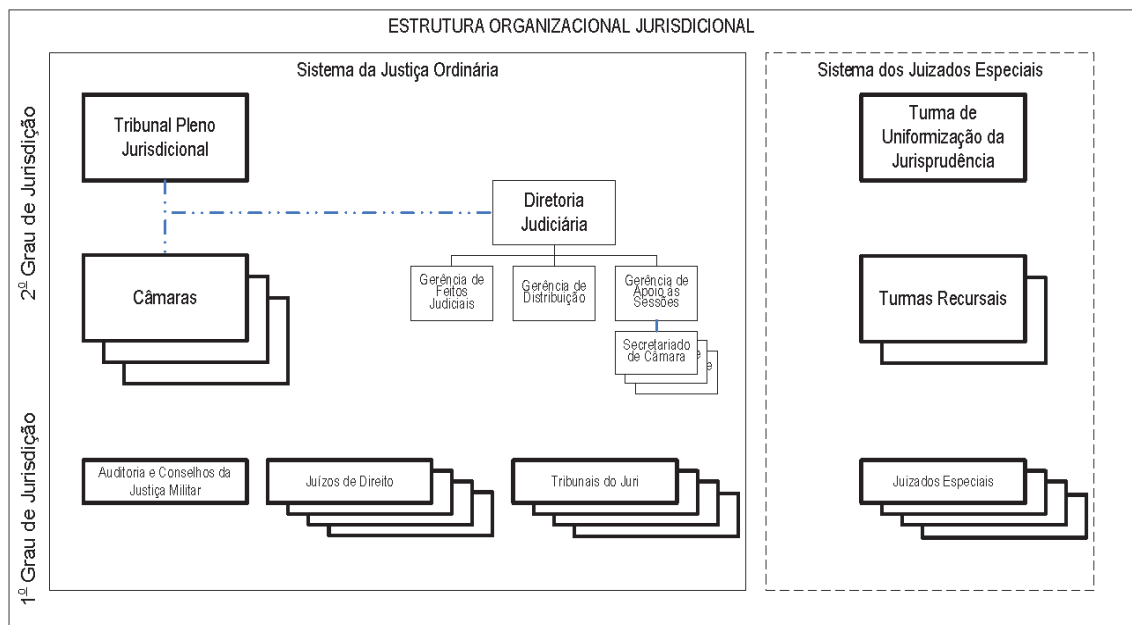


Figura 5 - Estrutura Organizacional Jurisdicional do TJAC.
 FONTE: LCE nº 221/2010 e 257/2013.

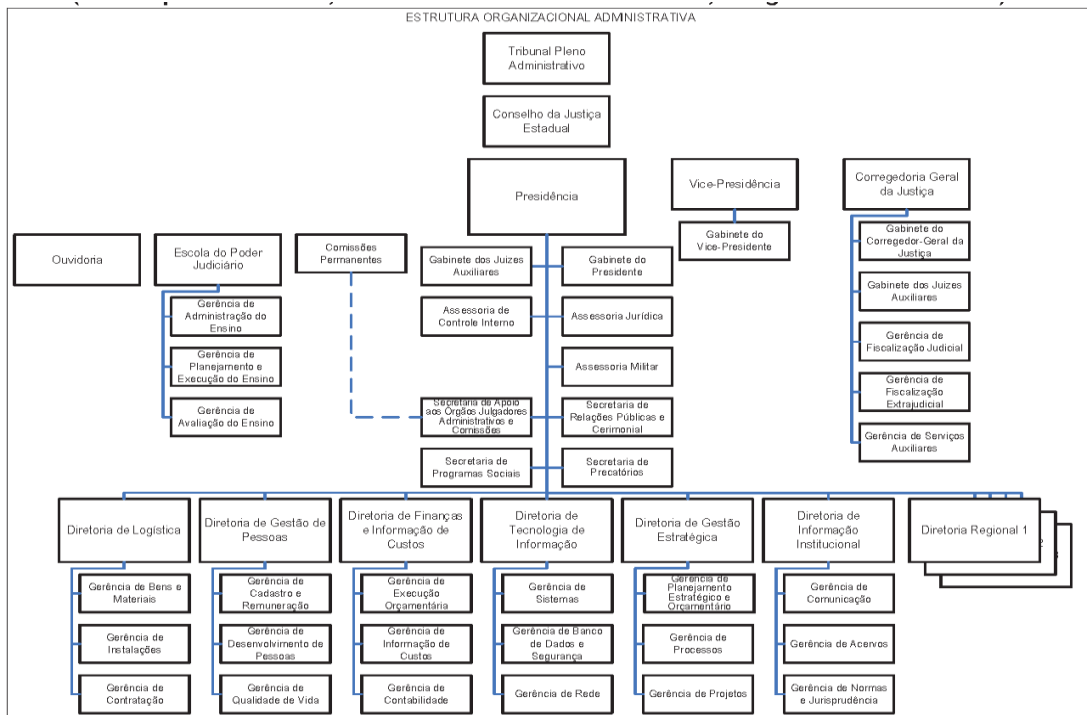


Figura 6 - Estrutura Organizacional Administrativa do TJAC.

FONTE: LCE nº 221/2010 e 257/2013.

O estudo de caso foi delimitado no 2º grau de jurisdição, englobando como o público-alvo: os diretores, gerentes, supervisores, assessores, secretários, chefes ou responsáveis (conforme a descrição do item 3.3: população e amostra), tendo em vista que são estes os funcionários/servidores que alimentam o sistema de avaliação de desempenho.

Assim, foram investigados os 55 responsáveis ou funcionários destas unidades pesquisadas (44% dos funcionários), por meio do questionário, cujo objetivo foi avaliar os impactos da implantação da avaliação de desempenho.

A história da avaliação de desempenho no TJAC é recente. Teve início com a LCE nº 258/2013 e sua reestruturação por meio da LCE nº 289, de 03 de julho de 2014, quando instituiu nos artigos 9º a 14, a GAR.

Posteriormente, o COJUS regulamentou a GAR por meio das Resoluções nºs 09 e 10, de 01 de janeiro de 2014, publicada em 08 de agosto de 2014, no Diário da Justiça Eletrônico (DJE) nº 5.216; Resolução nº 14, de 23 de outubro de 2014, publicada em 28 de outubro de 2014, no DJE nº 5.270 e; Resolução nº 16, de 21 de novembro de 2014, publicada em 02 de dezembro de 2014, no DJE nº 5.294.

A efetiva implantação da avaliação de desempenho passou a valer retroativamente a partir do mês de julho de 2014.

Na Resolução nº 09/2014, em linhas gerais, ficou delineado que a avaliação se restringe ao **desempenho institucional** (unidades administrativas, judiciárias e de apoio direto à jurisdição). Para tanto, foi fixado como ponto norteador para o cálculo da GAR, os indicadores e as metas do Poder Judiciário Nacional (Superiores Tribunais e Conselho Nacional de Justiça - CNJ), do Poder Judiciário Estadual (Planejamento Estratégico e outras normativas) e as atividades desenvolvidas por cada unidade. Esses indicadores serão fixados anualmente pelo COJUS para vigor em um período de 12 meses. Sendo que, excepcionalmente, para o ano de 2014 será mensurado semestralmente. O direito de recebimento se estende aos ocupantes ativos dos cargos efetivos, em comissão, em extinção e aos servidores cedidos ou à disposição do TJAC.

A concessão da GAR consiste na avaliação dos resultados alcançados pelo TJAC nas **metas institucionais**, definidas pelas diretrizes das metas nacionais (Tribunais superiores, do CNJ e do TJAC) e, **metas setoriais** (atividades de competência de cada unidade administrativa, judiciária e de apoio direto à jurisdição).

A base de cálculo é mensal, porém seu pagamento é acumulativa para um período de 12 meses, sendo definida em níveis percentuais sobre o vencimento-base do cargo efetivo do servidor ou vencimento do cargo em comissão, dentre outras regras, não podendo a base de cálculo exceder a 30%, ficando assim distribuída: I- Até 15% para fins de alcance das metas institucionais e; II- Até 15% para fins de alcance das metas setoriais.

Portanto, nota-se que cada funcionário/servidor alcançará um valor proporcional aos percentuais das metas institucionais e setoriais alcançadas, e calculadas sobre os seus respectivos vencimentos. Assim, o valor global será a somatória dos valores mensais obtidas no período de 12 meses.

O cálculo das metas institucionais tanto nacionais quanto do TJAC, ficarão no encargo da Diretoria de Gestão Estratégica. Já para o cálculo das metas setoriais, cada unidade ficará responsável para quantificar os percentuais ou índice de alcance das metas.

Para a gestão da GAR foi estruturado o Sistema Eletrônico de Gestão da GAR, denominado GPWEB, que tem por objetivo inserir e transmitir as informações (cálculo dos percentuais).

A Resolução nº 10/2014, fixa os indicadores e metas institucionais e setoriais da GAR a serem alcançadas no período de julho a dezembro de 2014, bem como **fixa o percentual mensal de até 10% sobre as bases de cálculo**, sendo de até 5% para alcance das metas institucionais e até 5% para as metas setoriais.

Para a aquisição dos objetivos da pesquisa só serão apresentados alguns indicadores e metas das Unidades de 2º grau, referente à estrutura jurisdicional e administrativa: abordando o índice de cumprimento do planejamento estratégico (Quadro 1, do Anexo A), da Diretoria Judiciária, com as três gerências e o gabinete de desembargador (Quadros 2 e 3, do Anexo B).

A Resolução nº 14/2014, faz algumas alterações na redação da Resolução nº 09/2014, bem como acrescenta outros indicadores e metas relativos às unidades de apoio direto à jurisdição de 1º grau (que não serão apresentados por fugir do foco da pesquisa) e das unidades administrativas de 2º grau, da qual serão apresentados a Corregedoria-Geral de Justiça e duas Diretorias administrativas (Logística e Gestão Estratégica), com as respectivas três gerências (Quadros 4 a 6, do Anexo C).

Na Resolução nº 16/2014, é corrigida a nomenclatura das tabelas das Resoluções nº 10 e 14/2014, bem como é acrescentada a unidade administrativa da Vice-Presidência (Quadro 7, do Anexo C).

O que se observa nesses indicadores e metas é que cada unidade tem seus próprios identificadores a cumprir, em alguns há poucas coincidências nos indicadores. Nota-se também que o foco da avaliação de desempenho é voltado para o cumprimento dos serviços jurisdicionais e administrativos das unidades.

Lembrando que, a GAR corresponde a um valor pecuniário acrescido aos vencimentos de cada funcionário/servidor e, portanto, não há prejuízo (punição) na esfera administrativa, caso não alcancem as metas. Haverá sim, o recebimento do valor remuneratório proporcional ao desempenho setorial, acrescido do desempenho institucional.

Assim, cada funcionário/servidor terá o seu reconhecimento (remuneratório) de acordo com o alcance dos objetivos e metas da instituição (metas institucionais e setoriais), calculados individualmente sobre os seus vencimentos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico está estruturado em cinco etapas a fim de evidenciar os resultados das pesquisas (que foi realizada entre os dias 17, 18 e 19 de dezembro de 2014) e das análises efetuadas. A primeira etapa apresenta os resultados referentes ao perfil demográfico da amostra. A segunda etapa aborda sobre o conhecimento dos participantes sobre as normatizações e do sistema de avaliação de desempenho (compreensão quanto ao processo/procedimento de avaliação; os indicadores; o programa GPWEB; a clareza, os objetivos e transparências; comunicação; os critérios de avaliação de desempenho, remuneração, valorização e motivação dos funcionários). A terceira etapa demonstra os impactos de implantação da avaliação de desempenho e sua contribuição aos funcionários/servidores e a instituição (delineando sobre o desempenho organizacional, funcional e o alcance das metas e objetivos institucionais com a implementação da avaliação); a quarta etapa versa sobre a ponderação dos funcionários/servidores sobre a implantação da avaliação (abordando-se sobre o grau de aceitação, satisfação, feedback dos funcionários e o grau da celeridade processual com a implantação da avaliação) e; a quinta etapa descreve os resultados gerados com a implementação da avaliação de desempenho.

5.1 Etapa 1: Perfil demográfico da amostra

Os dados a seguir demonstram o perfil dos respondentes da pesquisa, aplicada no TJAC, cujas informações foram estruturadas sobre as seguintes variáveis: **qualitativas**: sexo, estado civil, grau de escolaridade e unidade de lotação e; **quantitativas**: faixa etária e tempo de serviço.

Na variável gênero (sexo) nota-se que 56,36% dos participantes são do sexo feminino, com Intervalo de Confiança (IC 95%) entre 43,27% a 68,63%, quer dizer que se for realizada uma nova pesquisa em 95 de 100 amostras hipotéticas, o resultado estará dentro deste intervalo (Figura 7, abaixo). Esse resultado pode ser explicado pelo fato do perfil de profissional requerer uma maior organização, liderança, compromisso e persistência, características essas mais inerentes ao gênero, bem como o fato das mulheres estarem mais atuantes e preparadas para o mercado de trabalho.

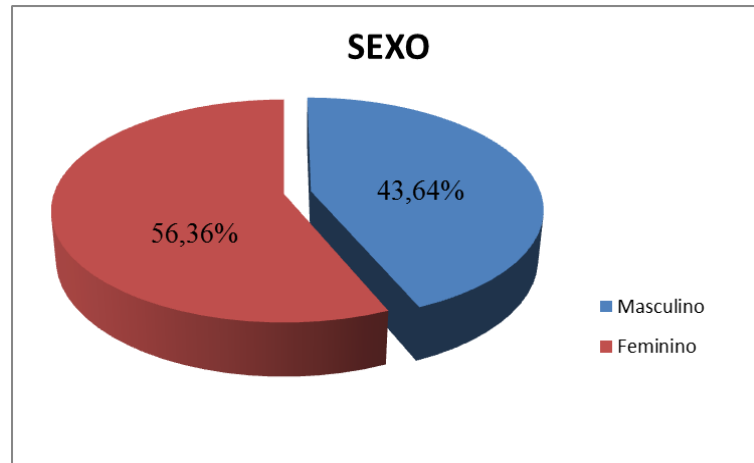


Figura 7 - Perfil demográfico da amostra: variável sexo.

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando a Microsoft Office Excel 2010.

Ainda dentro do perfil, a maioria dos pesquisados são casados/as (65,45%), com IC 95% entre 52,25% a 76,64% e, em um percentual menor 25,45% são solteiros(as), com IC 95% 15,81% a 38,30% (Figura 8, abaixo).

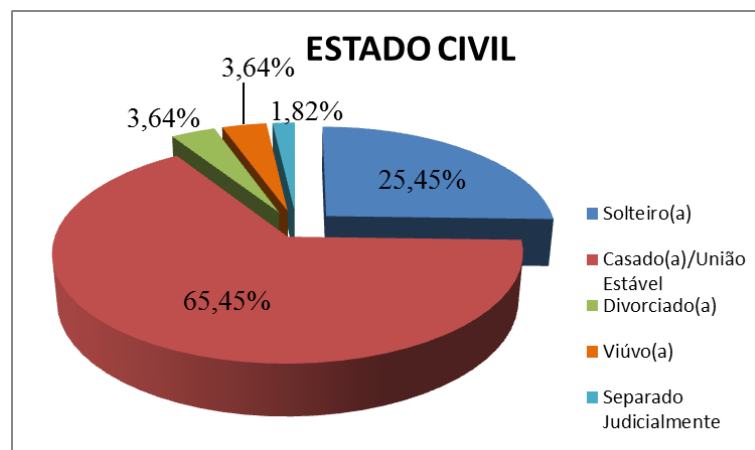


Figura 8 - Perfil demográfico da amostra: variável estado civil.

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando a Microsoft Office Excel 2010.

Sobre a formação acadêmica a maioria dos colaboradores tem ensino superior (61,82%), com IC 95% entre 48,61% a 73,48%. Já 27,27% (IC 95% entre 17,28% a 40,23%) dispõem de curso de especialização, os demais 10,91% são de Ensino Médio (Figura 9, abaixo). Não foi encontrado em nenhum pesquisado o grau de escolaridade em mestrado, doutorado ou pós-doutorado.

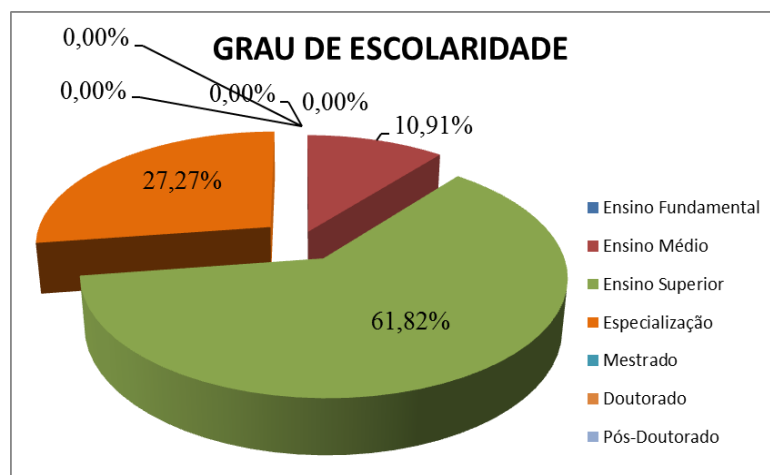


Figura 9 - Perfil demográfico da amostra: variável grau de escolaridade. Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando a Microsoft Office Excel 2010.

A faixa etária dos colaboradores pesquisados está na faixa entre 36 a 40 anos de idade (47,27%), com IC 95% entre 34,69% a 60,21%. As demais idades dos pesquisados estão na faixa de: 41-45 anos (16,36%); 31-35 anos (14,55%). Não foram pesquisadas pessoas na faixa etária entre 18-20 anos, muito menos, maior que 50 anos (Figura 10, abaixo).

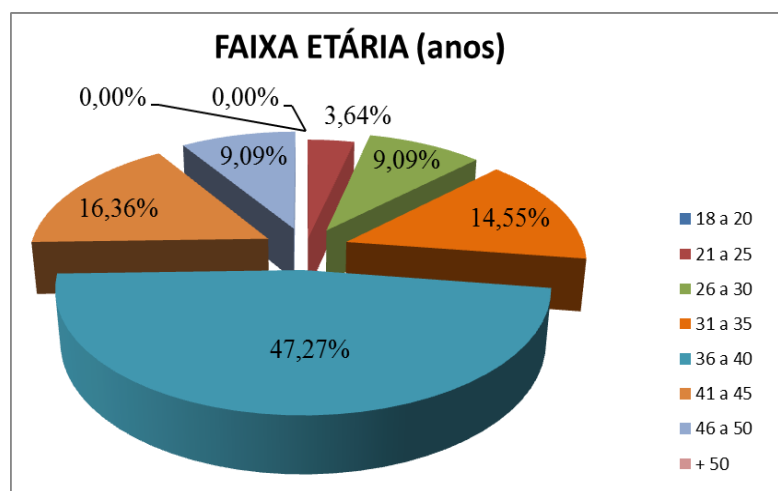


Figura 10 - Perfil demográfico da amostra: variável faixa etária (anos). Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando a Microsoft Office Excel 2010.

Quando questionados sobre o tempo de trabalho, grande parte respondeu que trabalha entre mais de 10 anos a menos de 15 anos (30,91%), com IC 95% entre 20,28% a 44,03%. Neste item de perfil foi encontrando tempos de serviços entre um a mais de vinte e cinco anos. Ou seja, o Tribunal é muito diversificado quanto ao tempo de serviço, o que se observa que há uma rotatividade funcional e a frequente realização de concurso público, uma vez que é possível encontrar várias temporalidades dentro da instituição. Lembrando que este tempo de serviço corresponde ao tempo na instituição (Figura 11, abaixo).

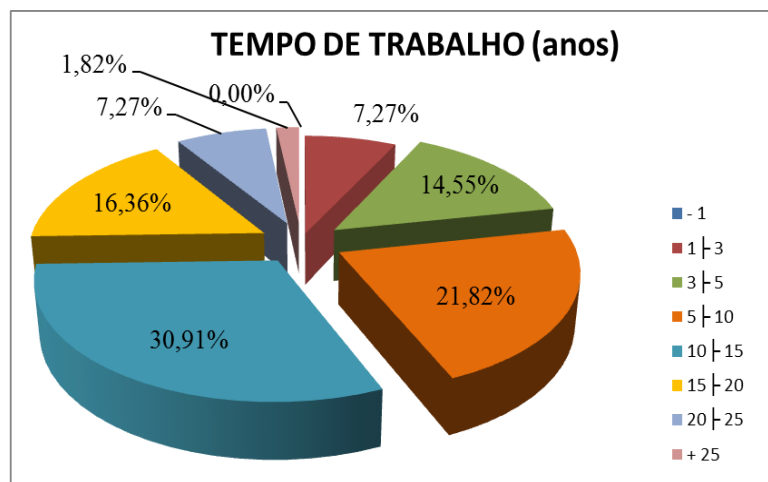


Figura 11 - Perfil demográfico da amostra: variável tempo de trabalho.
Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando a Microsoft Office Excel 2010.

Quanto à unidade de trabalho, ou seja, onde os pesquisados desenvolvem suas atividades profissionais, em sua maior parte, pesquisaram-se os funcionários da gerência (32,73%), com IC 95% entre 21,81% a 45,90%, seguidos pela Diretoria (16,36%), Assessoria (14,55%), Secretaria (10,91%) e Câmaras (3,64%) (Figura 12, abaixo).

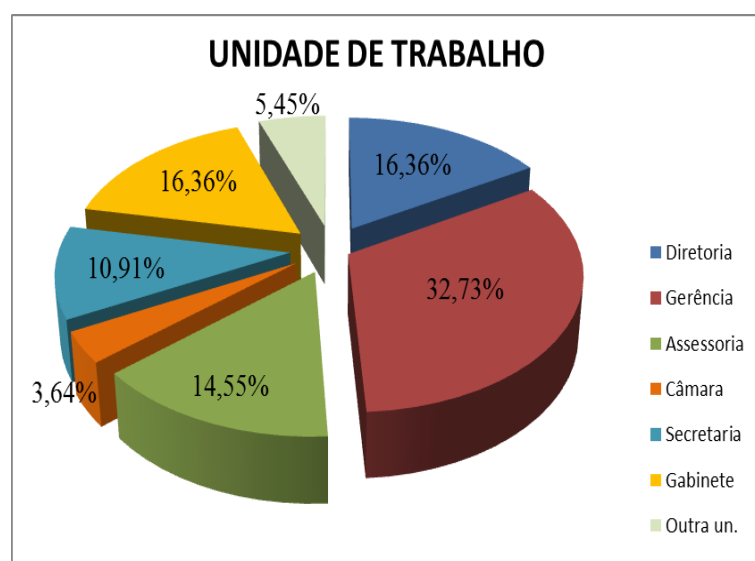


Figura 12 - Perfil demográfico da amostra: variável unidade de trabalho.
Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando a Microsoft Office Excel 2010.

Demais dados, percentuais e IC 95% sobre o perfil da amostra podem ser consultados e analisados na Tabela 1, do Apêndice B.

O perfil da amostra identificada, no que concerne ao grau de escolaridade, é característica inerente à exigência do cargo ocupado, uma vez que para ser diretor, gestor ou chefe, é necessário ter no mínimo nível superior. Contudo, ficou notório que nem todos os

pesquisados exerciam cargo em comissão. Também nota-se que grande parte da amostra tem entre 10 a 15 anos de profissão, ou seja, há certa experiência de trabalho na instituição.

5.2 Etapa 2: Conhecimentos sobre as normatizações e o sistema de avaliação

Na segunda etapa foi abordado sobre o conhecimento dos participantes sobre as normatizações e sobre o sistema de avaliação de desempenho.

Quanto ao conhecimento sobre normatizações 38,18% (IC 95% entre 26,52% a 51,39%) dos respondentes afirmaram concordar parcialmente ter alto conhecimento sobre a LC nº 258/2013 que aborda sobre o PCCR e a GAR, já 36,36% (IC 95% entre 24,93% a 49,58%) discordam parcialmente de ter esse alto conhecimento. No entanto, ao avaliar as respostas sobre a ótica da afirmação favorável (somatório da concordância parcial e total) e desfavorável (somatório da discordância parcial e total) nota-se que houve uma equivalência, pois ambas atingiram 45,45% (IC 95% entre 33,03% a 58,48%). O que demonstra que uma parte dos funcionários tem alto conhecimento da LC nº 258/2013 e a outra parte não (Figura 13, abaixo).

O fato de haver alto conhecimento sobre a Lei é explicada, em parte, pelo tempo de serviço, onde 21,82% têm entre 5 a 10 anos, 30,91% têm entre 10 a 15 anos e 16,36% têm entre 15 a 20 anos, ou seja, muitos dos funcionários são antigos e a princípio são conhecedores das normas.

Quando arguido aos pesquisados sobre o alto conhecimento sobre as resoluções nº 09, 10, 14 e 16/2014 que tratam sobre a avaliação de desempenho, 41,82% (IC 95% entre 29,74% a 54,97%) afirmaram discordar parcialmente ter este alto conhecimento. Ao analisar a afirmação sobre a perspectiva favorável e desfavorável tem-se 27,27% de concordância contra 58,18% de discordância, respectivamente (Figura 13, abaixo). Essa negativa é explicada pelo pouco tempo de existência das resoluções, tendo as mesmas sido iniciadas no mês de julho de 2014.

A respeito da importância das normatizações sobre avaliação de desempenho 90,90% consideram positivas (concordância parcial 50,91% e concordância total 40%). Já 5,45% discordam parcialmente (Figura 13, abaixo). Demais dados, percentuais e IC 95% podem ser consultados e analisados na Tabela 2, do Apêndice C.

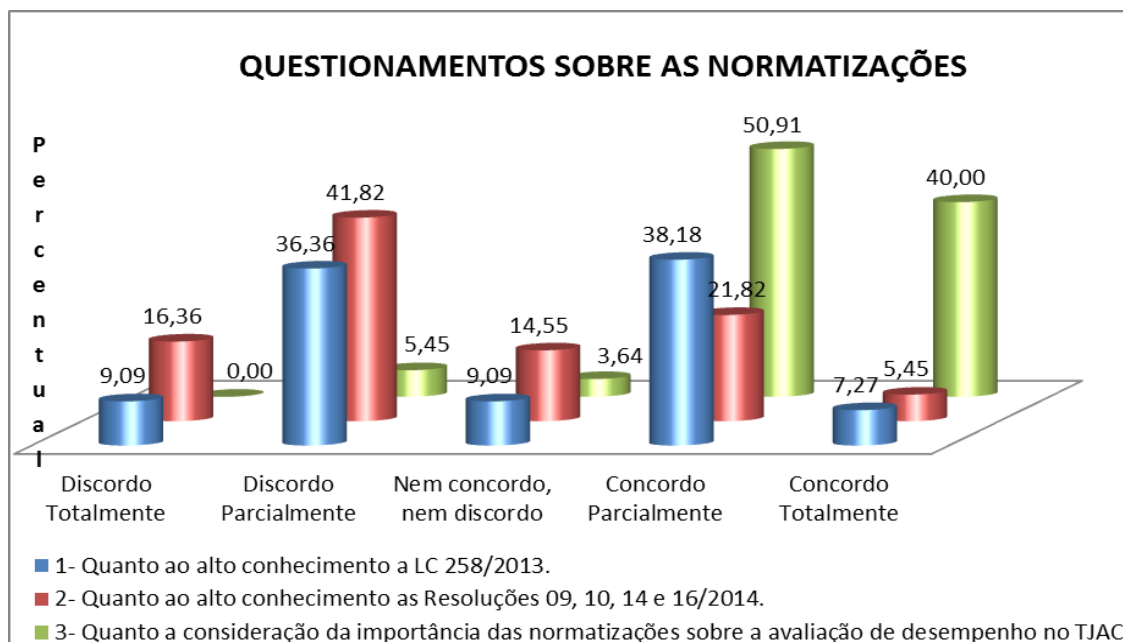


Figura 13 – Questionamentos sobre as normatizações.

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando a Microsoft Office Excel 2010.

Ainda nesta etapa, no que tange ao sistema de avaliação de desempenho, 36,36% (IC 95% entre 24,93% a 49,58%) dos colaboradores asseguraram parcialmente que não têm elevada compreensão quanto ao processo de avaliação de desempenho, enquanto que 25,45% concordam parcialmente. De modo geral, 52,72% discordam a respeito dessa elevada compreensão sobre o procedimento da avaliação (Figura 14, abaixo). Está ausência de compreensão é explicada pela questão anterior, quanto à falta de conhecimento das resoluções, onde 58,18% discordaram (total e parcialmente) ter o alto conhecimento das resoluções.

Sobre os indicadores da avaliação 38,18% (IC 95% entre 26,52% a 51,39%) concordam parcialmente ser de fácil entendimento. De modo análogo há o mesmo raciocínio sobre a facilidade na compreensão da inserção de dados no programa GPWEB, 30,91% (IC 95% entre 20,28% a 44,03%) e sobre a clareza e objetividade nos critérios de avaliação de desempenho, 41,82 (IC 95% entre 29,74% a 54,97%). Contudo, no somatório sobre a caracterização global as discordâncias superam as concordâncias, com exceção ao entendimento referente ao programa GPWEB. Assim, tanto os indicadores (47,28%) quanto aos critérios de avaliação (45,46%) trazem índices desfavoráveis e, portanto, divergentes quando comparados ao maior indicador da variável (Figura 14, abaixo). Demais dados, percentuais e IC 95% podem ser consultados e analisados na Tabela 3, do Apêndice D.

O que se conclui de maneira global sobre o sistema de avaliação é que o processo/procedimento, os indicadores e os critérios utilizados não são de fácil

compreensão/entendimento, bem como não há clareza nem objetividade no discernimento da avaliação.

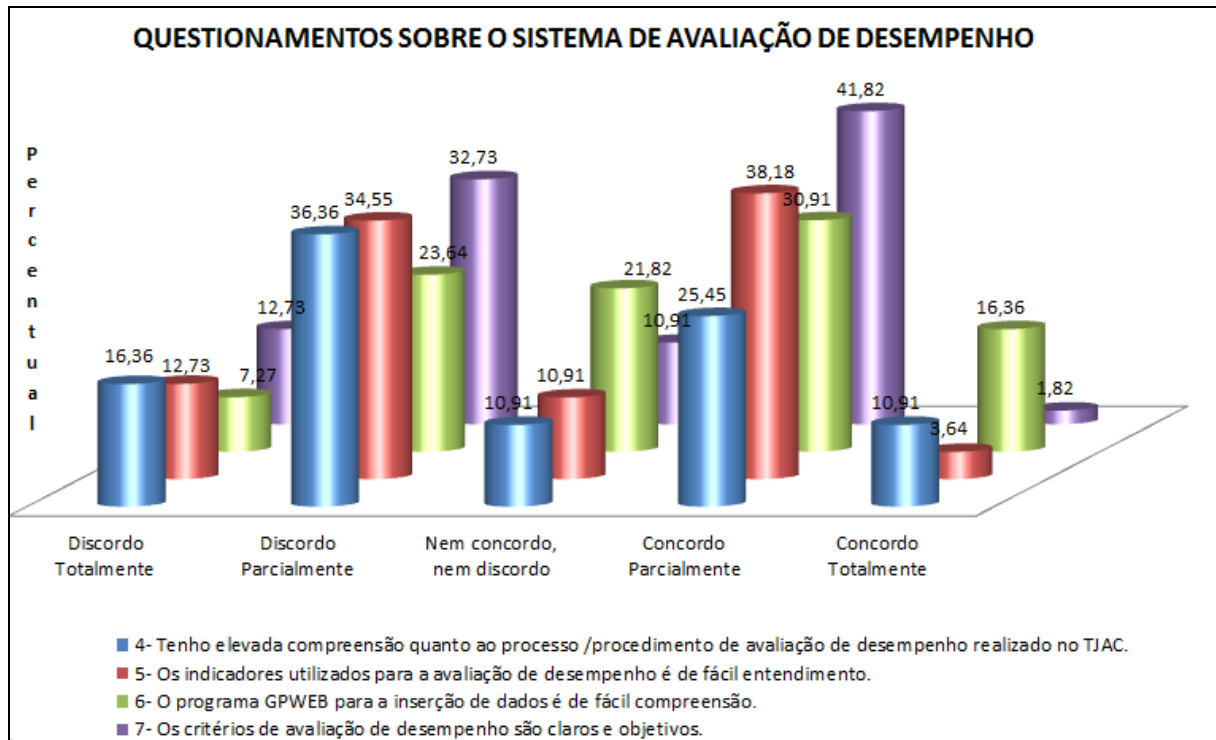


Figura 14 – Questionamentos sobre o sistema de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando a Microsoft Office Excel 2010.

Sob outra perspectiva, questionou-se sobre os critérios de remuneração e valorização dos funcionários. Tendo indagado sobre a clareza aos critérios/procedimentos de remuneração dos funcionários/servidores relacionado ao processo de avaliação, sendo que 27,27% (IC 95% entre 17,28% a 40,23%) dos respondentes asseveraram que discordam em parte dessa nitidez, o que corrobora também quando somado ambas as discordâncias (47,27%). Todavia, os que concordam (medida global) resumem-se em 36,36% dos pesquisados (Figura 15, abaixo).

Quando questionados sobre a clareza e transparência do procedimento de avaliação dos funcionários/servidores, 40,00% (IC 95% entre 28,12% a 53,19%) foram categóricos em discordar totalmente. No total essa discordância corresponde a 65,45%, contra 7,27% de concordâncias (Figura 15, abaixo).

Já 50,91% (IC 95% entre 38,08% a 63,62%) dos colaboradores afirmaram em sua totalidade não haver comunicação aos funcionários sobre os critérios e resultados da avaliação de desempenho. No conjunto essa discordância atinge o patamar de 87,27% (Figura 15, abaixo). Tal quesito vai de encontro com as questões anteriores, o que reforça a necessidade da organização de rever alguns aspectos de comunicação interna.

Para Pontes (2010, p. 173) o princípio fundamental é a participação e, portanto, pressupõe-se, dentre outros fatores, “a abertura de diálogo entre os níveis diversos da empresa, a integração dos projetos, a disseminação das informações, o desenvolvimento e a valorização das pessoas que trabalharam na empresa”.

No que concerne à motivação dos servidores após a implantação da avaliação, 34,55% (IC 95% entre 23,36% a 47,75%) discordam parcialmente, ou seja, os servidores não estão motivados após a implantação da avaliação. Este percentual ainda é maior quando se unificam as duas variáveis discordantes (43,64%), contra 34,54% dos que concordam (Figura 15, abaixo). Pontes (2010, p. 104) descreve que “a motivação é o impulso que leva o ser humano a agir”.

Demais dados, percentuais e IC 95% podem ser consultados e analisados na Tabela 4, do Apêndice E.

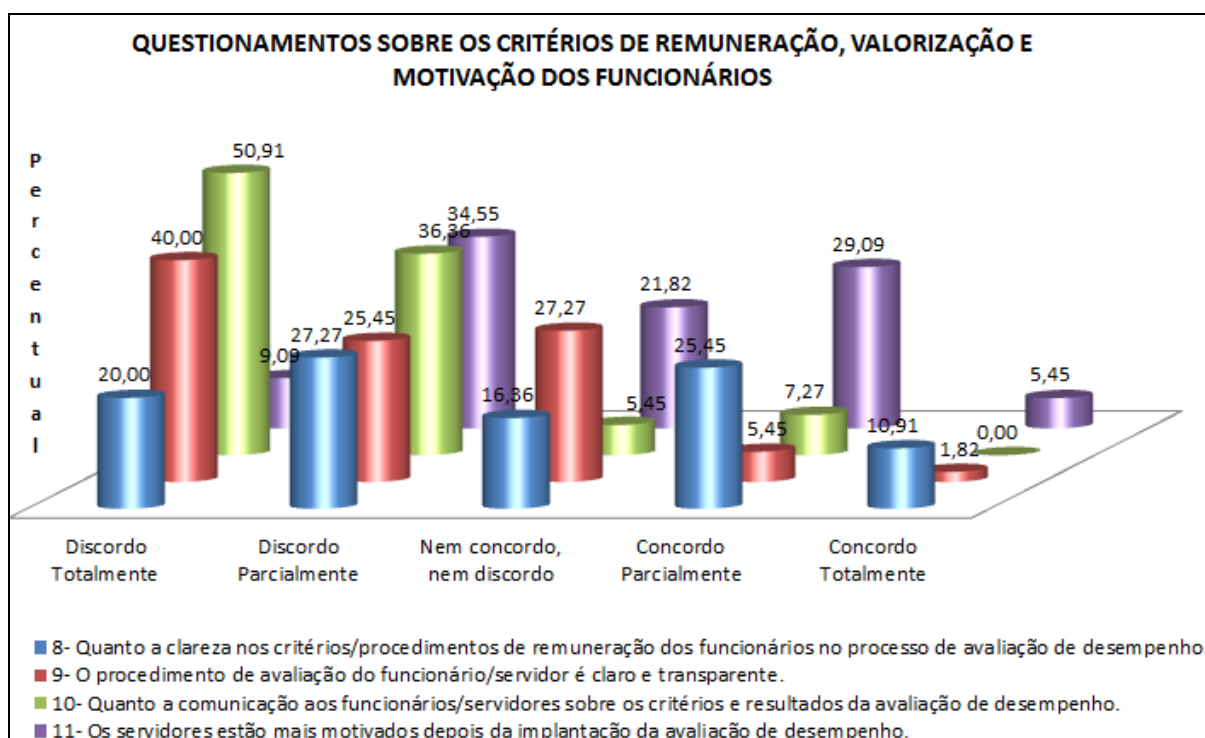


Figura 15 – Questionamentos sobre os critérios de remuneração, valorização e motivação dos funcionários.
 Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando a Microsoft Office Excel 2010.

5.3 Etapa 3: Impacto da implantação da avaliação de desempenho na organização

A terceira etapa demonstra os impactos de implantação da avaliação de desempenho e sua contribuição aos funcionários/servidores e à instituição (arrazoando-se sobre: a

importância da avaliação para o processo decisório; a eficiência do método e sua contribuição para o desempenho organizacional, funcional e o alcance das metas e objetivos institucionais).

A variável que retrata sobre a importância da avaliação de desempenho para o processo decisório no TJAC teve uma concordância parcial de 45,45% (IC 95% entre 33,03% a 58,48%) e concordância total de 34,55% (IC 95% entre 23,36% a 47,75%). No somatório 80,00% aquiescem que é importante a avaliação de desempenho (Figura 16, abaixo).

Quando questionados se o desempenho dos servidores melhorou com a implantação da avaliação de desempenho, parte dos participantes, 36,36% (IC 95% entre 24,93% a 48,58%) foi neutra, ou seja, nem concordaram, nem discordaram. Contudo, na análise genérica 38,18% opinaram pela discordância, quer dizer que, com a implantação da avaliação de desempenho não houve melhorias no desempenho funcional (Figura 16, abaixo).

Na variável que aborda se a avaliação de desempenho contribui para a identificação de problemas e falhas no setor, 41,82% (IC 95% entre 29,74% a 54,97%) citaram concordar em parte. No geral, a maioria, 56,37% concordou que a implantação da avaliação contribui para identificar os problemas e as falhas no setor (Figura 16, abaixo).

Na inquirição se os métodos de avaliação utilizados pelo TJAC são eficientes, em parte, 30,91% (IC 95% entre 20,28% a 44,03%) discordam de tal afirmação. A discordância é maior ainda, quando se unificam ambas as respostas que contrariam o quesito (49,09%) (Figura 16, abaixo).

Por último, se arguiu se os objetivos institucionais, metas e indicadores foram alcançados com a implementação da avaliação de desempenho, tendo 43,64% (IC 95% entre 31,37% a 56,73%) dos questionados opinado pela neutralidade (nem concordar, nem discordar), já os que concordam corresponde a 29,09% e os que discordam refere-se a 27,28% (Figura 16, abaixo). Demais dados, percentuais e IC 95% podem ser consultados e analisados na Tabela 5, do Apêndice F.

Talvez essa ausência de opinião seja explicada pela falta de conhecimento e transparência sobre as metas e indicadores da instituição junto aos funcionários/servidores. Ou até mesmo, por considerar que essas informações fazem parte da competência da Diretoria de Gestão Estratégica.

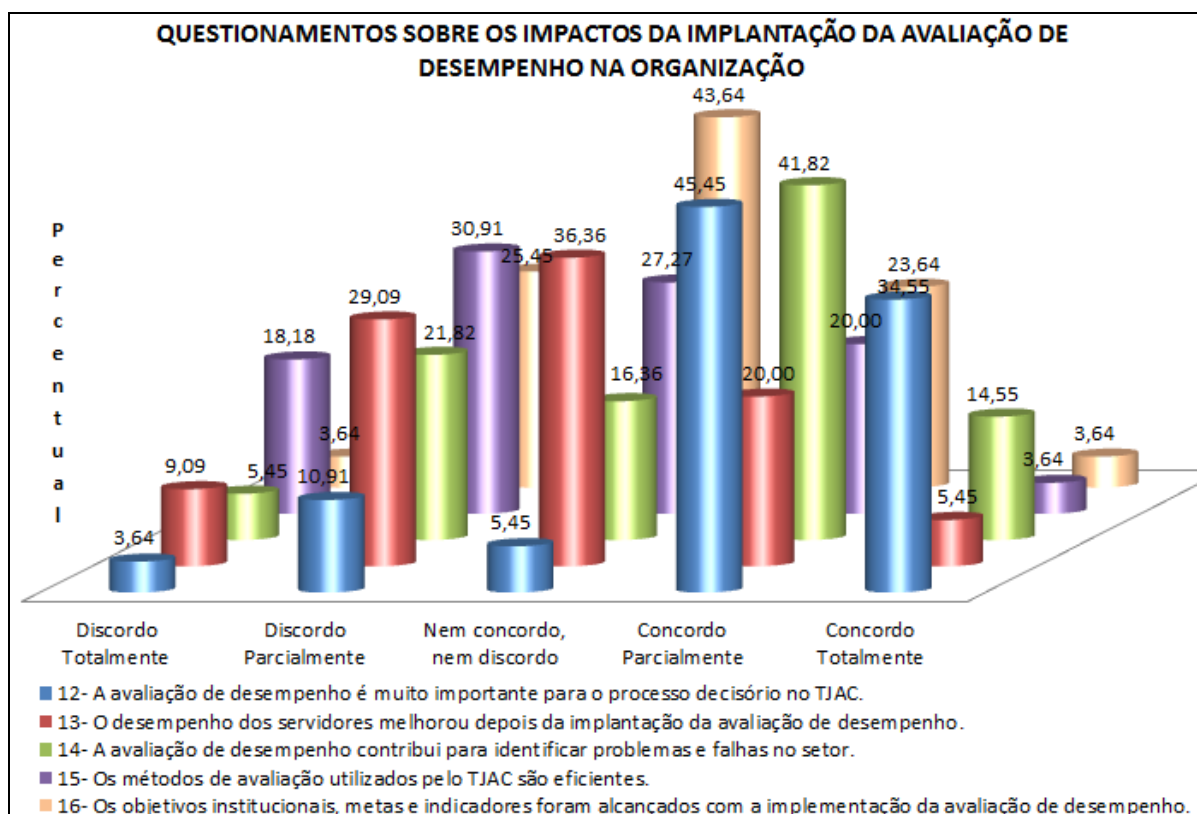


Figura 16 – Questionamentos sobre os impactos da implantação da avaliação de desempenho na organização. Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando a Microsoft Office Excel 2010.

5.4 Etapa 4: Ponderação dos servidores sobre a implantação da avaliação

A quarta etapa versa sobre a ponderação dos servidores/funcionários sobre a implantação da avaliação (abordando-se sobre o nível de aceitação, satisfação e feedback dos funcionários e o nível da celeridade processual com a implantação da avaliação).

Em um primeiro questionamento, 32,73% (IC 95% entre 21,81% a 45,90%) dos funcionários/servidores afirmaram não terem uma boa aceitação quanto ao processo de avaliação, contra 23,64% que aceitam a avaliação. Já os percentuais agregados são: 49,09% de concordância (não aceitam a avaliação) e 45,46% de discordância (aceitam a avaliação) (Figura 17, abaixo).

Indagados se todos os diretores, gestores, gerentes, chefes, secretários e servidores devem ser avaliados individualmente no TJAC, 34,55% (IC 95% entre 23,36% a 47,75%) concordaram parcialmente. Ao todo, a maioria, 52,73% concorda que todos devem ser avaliados individualmente (Figura 17, abaixo). É importante ressaltar que atualmente, o Tribunal não promove nenhum tipo de avaliação, no que concerne ao desempenho individual.

Deste modo, a implementação da avaliação de desempenho diz respeito as metas/indicadores institucionais e setoriais, ou seja, o foco é na organização.

Questionados se a instituição ou setor promove o feedback (retorno) aos funcionários/servidores sobre a avaliação de desempenho, com o objetivo de promover o crescimento pessoal/profissional, a grande maioria, 50,91% (IC 95% entre 38,08% a 63,62%) discorda parcialmente dessa afirmação. Esse percentual sobre a ausência de retorno aos funcionários é ainda maior quando se soma a discordância (total e parcial), o que corresponde a 81,82%. (Figura 17, abaixo).

Conforme descreve Leme (2012, p. 17), quem teve o desempenho avaliado, precisa ter acesso ou informações aos resultados, com a finalidade de saber o seu desempenho. “Isto é justo, pois o resultado não deve ficar ao alcance somente do gestor ou do RH”.

Por derradeiro, avaliou-se o grau de aceitação e satisfação dos servidores quanto à implementação da avaliação de desempenho, sendo que 43,64% (IC 95% entre 31,37% a 56,73%) dos pesquisados consideram-se satisfeitos ao concordar parcialmente em acolher a avaliação de desempenho. Esse índice foi maior ainda, quando aglomerado os aspectos favoráveis (61,82%) (Figura 17, abaixo). Demais dados, percentuais e IC 95% podem ser consultados e analisados na Tabela 6, do Apêndice G.

É importante frisar que a pesquisa apontou que os servidores estão satisfeitos, quando concordam com a avaliação de desempenho. Todavia, não têm uma boa aceitação quanto ao processo de avaliação. A explicação encontra-se na implantação recente dessa ferramenta, ou mesmo pela falta de clareza e transparência no processo/procedimento de avaliação dos funcionários/servidores (figura 15, acima).

Segundo Leme (2012, p. 25), a avaliação de desempenho deve levar em consideração o desenvolvimento das pessoas, para tanto deve ter foco nas seguintes perspectivas: mapeamento, avaliação, feedback e plano de ação.

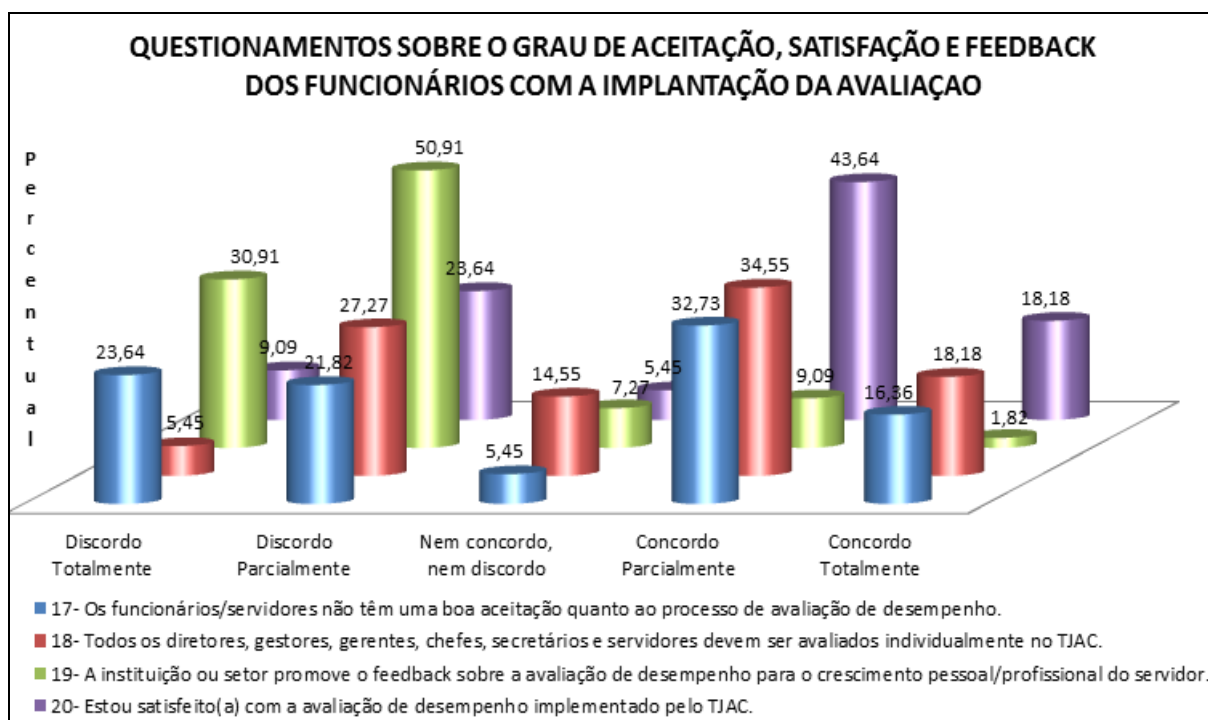


Figura 17 – Questionamentos sobre o grau de aceitação, satisfação e feedback dos funcionários frente a implantação da avaliação.

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando a Microsoft Office Excel 2010.

Prosseguindo ainda nesta etapa, mas com foco na atribuição de notas para os quesitos que dedilham sobre a valorização profissional, a implantação da avaliação de desempenho, a celeridade processual na instituição (antes e depois da implantação da avaliação) e, por fim, a autoavaliação no que dizer respeito ao seu desempenho com a implementação da avaliação.

No quesito da atribuição de nota sobre a valorização dos funcionários/servidores no TJAC foi computado que, a maioria dos participantes atribuiu nota 8 (21,82%) e nota 5 (20,00%), sendo que a distribuição da nota média (\bar{x}) foi de 5,87 e o seu grau de concentração foi de 2,24, medido pelo Desvio-Padrão (DP) (Tabelas 7 e 8, abaixo). Isto demonstra que houve uma variação grande quando comparado ao valor médio.

Na imputação de nota sobre a implementação da avaliação de desempenho no TJAC, grande parte dos respondentes pontuou nota 8 (23,64%), tendo como $\bar{x} = 6,73$ e $DP = 1,92$. Esse valor também é considerado distante da média (Tabelas 7 e 8, abaixo).

Quanto a avaliação sobre a celeridade processual e as melhorias na instituição antes da implementação da avaliação, 30,91% dos pesquisados aferiram nota 6 e, 29,09% nota 7. A nota média dos pesquisados foi de 5,76, com $DP = 1,25$. Este valor é o menor dentre as demais variáveis e a que mais se aproxima da média (Tabelas 7 e 8, abaixo).

No que tange ao mesmo questionamento anterior, porém indagando-se a celeridade processual e as melhorias na instituição, posterior a implantação da avaliação, 30,91% dos pesquisados ponderaram nota 7. A média dos respondentes foi de 6,53, com DP= 1,51 (Tabelas 7 e 8, abaixo).

Tabela 7 – Frequência de notas atribuídas pelos pesquisados sobre a avaliação de desempenho.

Quesitos	Notas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21- Que nota você atribui para a valorização dos funcionários/servidores no TJAC?	Fi	1	1	2	6	3	11	6	8	12	5	0
	%	1,82	1,82	3,64	10,91	5,45	20,00	10,91	14,55	21,82	9,09	0,00
22- Que nota você atribui para a implementação da avaliação de desempenho no TJAC?	Fi	0	0	0	3	5	9	6	9	13	7	3
	%	0,00	0,00	0,00	5,45	9,09	16,36	10,91	16,36	23,64	12,73	5,45
23- Que nota você atribuiu para a celeridade processual e as melhorias na instituição ANTES da implementação da avaliação?	Fi	0	0	0	2	9	9	17	16	2	0	0
	%	0,00	0,00	0,00	3,64	16,36	16,36	30,91	29,09	3,64	0,00	0,00
24- Que nota você atribui para a celeridade processual e as melhorias na instituição DEPOIS da implementação da avaliação?	Fi	0	0	0	1	7	6	8	17	13	3	0
	%	0,00	0,00	0,00	1,82	12,73	10,91	14,55	30,91	23,64	5,45	0,00
25- Que nota você atribui para o seu desempenho profissional /funcional APÓS a implementação da avaliação de desempenho?	Fi	0	0	0	1	1	4	5	12	21	11	0
	%	0,00	0,00	0,00	1,82	1,82	7,27	9,09	21,82	38,18	20,00	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada).

De acordo com os colaboradores a implementação da avaliação de desempenho não foi capaz de melhorar significativamente a celeridade processual e as melhorias na instituição. Contudo, é importante citar que tal situação é aceitável uma vez que são apenas seis meses em que foram implementadas a avaliação e, sequer foram concluídas completamente o ciclo de avaliação, que em tese deveriam ser de doze meses. Mas, para a fase inicial considerou-se seis meses de avaliação.

Por fim, os pesquisados atribuíram nota para o seu desempenho profissional/funcional após a implementação da avaliação, ou seja, eles se autoavaliaram. Surpreendentemente a maioria se pontuou com nota 8 (38,18%), surgindo também notas intermediárias para 7 (21,82%) e 9 (20%), cuja média aritmética foi $\bar{X} = 7,42$, com DP= 1,37. Tais notas são superiores àquelas pontuadas sobre a celeridade processual, o que demonstra haver aceitabilidade da avaliação de desempenho, porém, a princípio, sem contribuição significativa para a celeridade processual. O que se percebe, também, haver um distanciamento, demonstrada pela não uniformidade das notas (Tabela 8, abaixo).

As medidas de dispersão apresentadas e discutidas, dentre outras, foram calculadas pelo software BioEstat 5.0, cujos resultados podem ser conferidos na Tabela 8 (abaixo) e no Quadro 8 (do Anexo D).

Tabela 8 – Ponderação da avaliação de desempenho na perspectiva dos pesquisados.

Quesitos	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda	Média	Desvio-Padrão
21- Que nota você atribui para a valorização dos funcionários/servidores no TJAC?	0	9	6	8	5,87	2,24
22- Que nota você atribui para a implementação da avaliação de desempenho no TJAC?	3	10	7	8	6,73	1,92
23- Que nota você atribuía para a celeridade processual e as melhorias na instituição ANTES da implementação da avaliação?	3	8	6	6	5,76	1,25
24- Que nota você atribui para a celeridade processual e as melhorias na instituição DEPOIS da implementação da avaliação?	3	9	7	7	6,53	1,51
25- Que nota você atribui para o seu desempenho profissional /funcional APÓS a implementação da avaliação de desempenho?	3	9	8	8	7,42	1,37

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada), usando os softwares BioEstat 5.0 e IGEst 2.3.5.

5.5 Etapa 5: Descrição dos resultados gerados com a implementação da avaliação.

De acordo com os indicadores estipulados para todas as unidades, sejam jurisdicionais ou administrativas, as pessoas responsáveis geram mensalmente os percentuais baseados nas regras estabelecidas nos Quadros 1 a 7 (no campo: fórmula), das resoluções nº 10, 14 e 16/2014 (Anexos A, B e C) e, depois as enviam por meio do software GPWEB, que fica online no site do TJAC, à Diretoria de Gestão Estratégica.

Para os indicadores/metas institucionais (Quadro 1, no Anexo A), a Diretoria de Gestão Estratégica fica encarregada de gerar os resultados, bem como consolidar os dados que servirão para todas as unidades.

Para os indicadores/metas setoriais jurisdicionais (Quadros 2 e 3, no Anexo B) e administrativas (Quadros 4 a 7, no Anexo C) fica o responsável por cada unidade aferir os resultados e enviar, via online, para o programa GPWEB. Posteriormente, serão consolidadas pelo responsável na Diretoria de Gestão Estratégica.

Ao final de cada mês, estes percentuais serão transformados (por regra de três) proporcionalmente aos percentuais estabelecidos na resolução nº 10/2014, ou seja, até 5% para o alcance das metas institucionais e até 5% para o alcance das metas setoriais.

Os resultados gerados são produzidos mensalmente e acumulados para serem pagos em uma única parcela no mês de janeiro de cada ano. Sendo que, de acordo com a Resolução nº 10/2014, excepcionalmente o período é alusivo ao segundo semestre de 2014.

É importante ressaltar que, os resultados gerados no programa GPWEB não são de fácil compreensão, o que corrobora com os resultados da pesquisa, quando os questionados afirmaram não ter compreensão ou conhecimento dos processos, procedimentos e indicadores. Ademais, no programa nem todas as unidades dispõem de resultados, outras apresentam, mas não trazem os resultados consolidados. Acrescido a isso, os resultados estão desatualizados e não exibem o mês de julho de 2014. Estes fatores dificultam o entendimento do procedimento, bem como, compromete a clareza e a transparência do processo.

Quanto à terminologia sobre consolidação e conversão, tem-se que: a consolidação diz respeito ao cálculo médio dos percentuais, relacionados aos indicadores de cada unidade, relacionada a cada mês. Já a conversão é a transformação do percentual de 100% para 5% (metas institucionais) e 5% (metas setoriais), utilizando-se a regra de três.

A seguir será apresentado detalhadamente, como exemplo, os resultados gerados pelas avaliações realizadas pela unidade institucional (TJAC) e setorial (Gabinete de Desembargador), do 2º grau, referentes ao mês de dezembro de 2014.

Para as metas institucionais: Ficou instituído pela COJUS, para dezembro de 2014, cumprir como meta 85% do Planejamento Estratégico, tendo sido atingido 100%. Os resultados alcançados foram convertidos, alcançando-se 5%, conforme está demonstrado na Tabela 9 (abaixo) e na Figura 18 (do Anexo E).

Tabela 9 – Resultados gerados na avaliação de desempenho para as metas institucionais (%).

Indicadores	Meta (%)	Percentual alcançado
Acompanhamento da Resolução nº 75/CNJ.	-	100,00
Acompanhamento das Metas Nacionais.	-	100,00
Acompanhamento do Planejamento Estratégico de 2010/2014	85	100,00
CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS	-	100,00
CONVERSÃO	-	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor (com base nas informações do programa GPWEB, extraído em 06/01/2015).

Para as metas setoriais: por exemplo, o Gabinete da Desembargadora Denise Bonfim (unidade jurisdicional), deveria cumprir as metas determinadas, conforme Quadro 3, Anexo B e representada na Tabela 10 (abaixo). Tendo obtido como resultados, em dezembro de 2014, o percentual de 4,24%, conforme está demonstrado na Tabela 10 (abaixo) e na Figura 19 (do Anexo E).

Tabela 10 – Resultados gerados na avaliação de desempenho para as metas setoriais: Gabinete de Desembargador (%)

Indicadores	Meta (%)	Percentual alcançado
Índice de agilidade na decisão dos processos conclusos.	100	37,41
Índice de agilidade na lavratura de acórdãos.	100	100,00
Índice de cumprimento da meta 1 de 2014 do CNJ.	100	63,16
Índice de cumprimento da meta 2 de 2014 do CNJ.	100	100,00
Índice de cumprimento da meta 4 de 2014 do CNJ.	80	100,00
Índice de cumprimento da meta 6 de 2014 do CNJ.	100	100,00
Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020.	20 (eventos) 30(reuniões)	27,77 (92,57)*
Índice de redução de consumo de papel (em quantidade)	10	25,00 (100,00)*
CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS	-	84,71
CONVERSÃO	-	4,24

Fonte: Elaborado pelo autor (com base nas informações do programa GPWEB, extraído em 06/01/2015).

Notas:

*Valores convertidos, levando em consideração 100%.

Para o resultado final em cada mês, se faz um somatório da avaliação de desempenho institucional com o setorial, dessa forma, o Gabinete alcançou **9,24% no mês de dezembro de 2014, para os meses anteriores é feito o mesmo procedimento.** Assim, cada servidor lotado naquele setor terá a sua remuneração calculada sobre o seu vencimento, levando em consideração o percentual alcançado em cada mês, referente ao ano 2014. Os resultados gerados pelo programa GPWEB sobre a avaliação de desempenho, para o mês de dezembro

de 2014, da Diretoria Judiciária, Corregedoria Geral, Diretoria de Logística e Vice-Presidência podem ser observados nas Figuras 20 a 23, do Anexo E.

Para simplificar serão apresentados, resumidamente, os resultados consolidados da avaliação de desempenho com sua respectiva conversão, relacionados a algumas unidades jurisdicional e administrativa do 2º grau (meses de agosto a dezembro de 2014), conforme a Tabela 11 (abaixo).

Tabela 11 – Resultados gerados pelo programa GPWEB na avaliação de desempenho para o ano de 2014.

Metas	Un.	Setores	Característica	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
INSTITUCIONAIS	TODAS	TODOS	Consolidador (%)	*	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
			Conversor (%)	*	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
SETORIAIS (Administrativo)	Vice-Presidente	Gabinete	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	100,00**
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00
		Assessoria e Núcleo de Repercussão	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	100,00**
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00
	Corregedoria Geral da Justiça	Gabinete	Consolidador (%)	*	82,63	92,16	84,01	82,98	86,04
			Conversor (%)	*	4,13	4,61	4,20	4,15	4,30
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,13	9,61	9,20	9,15	9,30
		Assessoria	Consolidador (%)	*	82,27	88,88	83,76	84,56	41,03
			Conversor (%)	*	4,11	4,44	4,19	4,23	2,05
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,11	9,44	9,19	9,23	7,05
		Gerência de Serviços Auxiliares	Consolidador (%)	*	82,63	92,16	84,01	83,30	25,64
			Conversor (%)	*	4,13	4,61	4,20	4,17	1,28
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,13	9,61	9,20	9,17	6,28
		Gerência de Fiscalização Extrajudicial	Consolidador (%)	*	83,63	112,06 ¹	104,01 ¹	83,30	65,64
			Conversor (%)	*	4,18	5,00	5,00	4,17	3,28
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,18	10,00	10,00	9,17	8,28
		Gerência de Fiscalização Judicial	Consolidador (%)	*	85,52	93,46	86,68	86,09	88,04
			Conversor (%)	*	4,28	4,67	4,33	4,30	4,40
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,28	9,67	9,33	9,30	9,40

Continua.

Tabela 11 – Resultados gerados pelo programa GPWEB na avaliação de desempenho para o ano de 2014 (Continuação).

SETORIAIS (Administrativo)	Diretoria de Gestão Estratégica	Diretoria	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	100,00**
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00
		Gerência de Planejamento e Orçamento	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	100,00**
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00
		Gerência de Projetos	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	100,00**
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00
		Gerência de Processos	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	100,00**
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00
SETORIAIS (Administrativo)	Diretoria de Logística	Diretoria	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	100,00**
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00
		Gerência de Contratação	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	6,06
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	0,30
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	5,30
		Gerência de Instalações	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	102,91 ¹
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00
		Gerência de Bens e Materiais	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	5,05
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	0,25
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	5,25
SETORIAIS (Jurisdicional)	Diretoria Judiciária	Diretoria	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	16,51
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	0,83
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	5,83
		Gerência de Distribuição	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	5,05
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	0,25
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	5,25
		Gerência de Feitos Judiciais	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	5,05
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	0,25
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	5,25
		Gerência de Apoio às Sessões	Consolidador (%)	*	*	*	*	*	3,79
			Conversor (%)	*	*	*	*	*	0,19
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,00	5,00	5,00	5,00	5,19
SETORIAIS (Jurisdicional)	Gabinetes de Desembargadores	Des ^a Eva Evangelista	Consolidador (%)	*	94,31	97,05	94,24	106,07 ¹	116,28 ¹
			Conversor (%)	*	4,72	4,85	4,71	5,00	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,72	9,85	9,71	10,00	10,00
		Des. Samuel Evangelista	Consolidador (%)	*	96,94	91,33	87,55	84,08	88,58
			Conversor (%)	*	4,85	4,57	4,38	4,20	4,43
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,85	9,57	9,38	9,20	9,43
		Des. Pedro Ranzi	Consolidador (%)	*	86,95	76,20	86,49	86,09	84,19
			Conversor (%)	*	4,35	3,81	4,32	4,30	4,21
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,35	8,81	9,32	9,30	9,21

Continua.

Tabela 11 – Resultados gerados pelo programa GPWEB na avaliação de desempenho para o ano de 2014 (Continuação).

SETORIAIS (Jurisdicional)	Gabinetes de Desembargadores	Des. Adair Longuini	Consolidador (%)	*	97,97	102,63 ¹	93,37	92,57	94,19
			Conversor (%)	*	4,90	5,00	4,67	4,63	4,71
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,90	10,00	9,67	9,63	9,71
		Des. Roberto Barros Atual Presidente	Consolidador (%)	*	9,38	5,81	9,89	7,53	31,02
			Conversor (%)	*	0,47	0,29	0,49	0,38	1,55
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	5,47	5,29	5,49	5,38	6,55
		Des ^a Cezarinete Angelim	Consolidador (%)	*	101,46 ¹	84,53	102,23 ¹	93,50	105,85 ¹
			Conversor (%)	*	5,00	4,23	5,00	4,68	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	10,00	9,23	10,00	9,68	10,00
		Des ^a Denise Bonfim	Consolidador (%)	*	92,17	91,69	94,74	94,48	84,71
			Conversor (%)	*	4,61	4,58	4,74	4,72	4,24
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,61	9,58	9,74	9,72	9,24
		Des. Francisco Djalma	Consolidador (%)	*	76,14	73,65	85,89	88,08	85,80
			Conversor (%)	*	3,81	3,68	4,29	4,40	4,29
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	8,81	8,68	9,29	9,40	9,29
		Des ^a Waldirene Cordeiro	Consolidador (%)	*	96,10	112,60 ¹	96,07	96,53	98,33
			Conversor (%)	*	4,81	5,00	4,80	4,83	4,92
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,81	10,00	9,80	9,83	9,92
		Des ^a Regina Ferrari	Consolidador (%)	*	105,08 ¹	98,41	93,61	104,38 ¹	115,08 ¹
			Conversor (%)	*	5,00	4,92	4,68	5,00	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	10,00	9,92	9,68	10,00	10,00
		Des. Laudivon Nogueira	Consolidador (%)	*	85,17	96,69	98,71	96,80	100,88 ¹
			Conversor (%)	*	4,26	4,83	4,94	4,84	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,26	9,83	9,94	9,84	10,00
		Des. Junior Alberto	Consolidador (%)	*	95,71	86,37	99,50	89,08	103,08 ¹
			Conversor (%)	*	4,79	4,32	4,98	4,45	5,00
			Σ Conversor (%) Institucional + Setorial	*	9,79	9,32	9,98	9,45	10,00

Fonte: Elaborado pelo autor (com base nas informações do programa GPWEB, extraído em 06/01/2015).

Notas:

¹Erro de Percentual.

*Valor não disponível no programa GPWEB.

**Valor não consolidado pelo sistema.

Pela Tabela 11 (acima) ver-se que algumas unidades cumpriram os indicadores/metras delineados pelas Resoluções nº 10, 14 ou 16, ambos de 2014. Todavia, outras unidades ficaram aquém do cumprimento de seus indicadores/metras. Sendo que praticamente tiveram como fonte de remuneração, apenas os valores relacionados ao cumprimento dos indicadores/metras gerais da instituição (TJAC).

À luz do que foi exposto, nota-se que a avaliação de desempenho, auxiliada pela ferramenta tecnológica computacional facilitou a visualização do andamento da instituição, principalmente a setorial. Portanto, o desempenho é visto como um aspecto qualitativo da prestação jurisdicional e administrativo. Logo, a qualidade do trabalho é um importante mensurador para se alcançar os objetivos e metas, bem como auxiliar no processo decisório,

além de se tornar um indicador útil na prestação dos serviços junto à sociedade, trazendo eficácia, eficiência e transparência.

O que se pode concluir que este resultado pode funcionar como um termômetro para mensurar ou medir o grau de realização das atividades. Além de propiciar na identificação dos possíveis problemas, bem como de incentivar os funcionários quanto ao cumprimento dos objetivos setoriais e institucionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Nesta pesquisa, ficou evidente a importância da implementação da avaliação de desempenho, tanto no aspecto institucional, funcional e profissional, pois ela pode auxiliar em todo o processo da instituição e servir como suporte para que a Administração alcance os seus objetivos e metas. Entretanto, como em todo e qualquer processo há fatores positivos e negativos. Neste trabalho, detectou-se durante a pesquisa certa insatisfação e recusa por um grupo de pessoas, quando 49,09% afirmaram não ter uma boa aceitação ao processo de avaliação, o que já era previsível, dado o pouco tempo de existência da avaliação (somente seis meses). Ademais, toda mudança provocar certo desconforto e, conseqüentemente, a rejeição.

Para Leme (2012, p. 14), “o período entre a divulgação do início da avaliação (empenho dos colaboradores) e o momento da avaliação deve ser suficiente para que possam ser gerados resultados”. Ele descreve ainda, que “Geralmente, esse período é de, no mínimo, seis meses e, mais comum, de um ano”.

Outro fator que influenciou negativamente foi à ausência de comunicação, esclarecimentos e informações sobre o processo/procedimentos sobre o funcionamento do sistema de avaliativo, ou seja, faltou a ligação entre o elemento central desse processo (os profissionais da organização) e a instituição. O que deve ser foco de observação da instituição pesquisada.

É necessário mencionar que, muito embora haja vários meios de acesso à informação, percebeu-se que muito dos pesquisados não examinam, consultam ou leem as normatizações. Tal percepção fora vislumbrado através da pesquisa, quando 45,45% dos colaboradores responderam não conhecer a LC nº 258/13, bem como 58,18% afirmarem que não conhecem as resoluções. É importante frisar que tais normatizações podem ser consultadas através do site da instituição, onde qualquer pessoa (interna ou externamente) pode ter acesso. Associado a isso, pode-se mencionar a falta de comunicação e informação dos processos ou procedimentos da avaliação de desempenho. Tudo isso, de certo modo dificultou o entendimento e a aceitação da avaliação de desempenho.

Insta salientar que o processo de avaliação objetiva trazer benefícios pecuniários aos funcionários/servidores, ou seja, não há perda salarial nem progressão funcional, o que há é um acréscimo aos vencimentos, no início de cada ano e, em contrapartida a instituição é beneficiada com o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas no Planejamento Estratégico e as metas nacionais do CNJ. Esta visão não ficou clara ou muito perceptível

pelos funcionários/servidores da organização, quando 52,72% afirmaram não ter elevada compreensão sobre o processo/procedimento da avaliação de desempenho realizado no TJAC, e, ainda, quando 45,46% discordaram (no geral) quanto à clareza e objetividade dos critérios dessa avaliação.

Dessa forma, o processo avaliativo é favorável em termos remuneratórios, bem como de grande contribuição para à administração, no sentido de identificação de falhas e problemas no desenvolvimento das atividades funcionais, com 56,37% de concordância total. Por outro lado, é desfavorável quando há obscuridade ou ausência de informações que compromete a transparência.

No que tange aos procedimentos de avaliação de desempenho ficou demonstrado que cada setor desenvolver sua produção e as enviam por meio do programa GPWEB à Diretoria de Gestão Estratégica. Este as consolidará ao período de doze meses. Contudo, para o ano de 2014, foi considerado o período de seis meses. Também ficou claro que a avaliação, mensura os objetivos e metas institucionais e não o escopo individual de cada profissional da organização. O que justifica a ausência de compreensão quanto ao processo/procedimento da avaliação de desempenho, dos indicadores utilizados e sobre os critérios (genérico) dessa avaliação. Além da neutralizada no quesito que indaga, se os objetivos, metas e indicadores foram alcançados com a implementação da avaliação.

Com o processo/procedimento de avaliação de desempenho foi possível avaliar que nem todas as unidades conseguiram cumprir os seus objetivos (metas), pois obtiveram um péssimo resultado na avaliação, o que se confirma com a opinião dos pesquisados quando eles afirmam que o método de avaliação não é suficiente para dar celeridade processual e promover melhorias na instituição, bem como quando é atribuído nota média de 5,76 (para a celeridade processual e melhorias institucionais antes da implementação da avaliação) e nota média de 6,53 (para a celeridade processual e melhorias institucionais depois da implementação da avaliação). Resultando numa diferença muito pequena de 0,77 (13,37%). Ou seja, não há, em parte, um resultado significativo e satisfatório que sejam relevantes.

Corroborando com os resultados da pesquisa, foi pertinente observar que a inserção dos dados é de fácil compreensão, porém o processo ou procedimento é de difícil entendimento. Também foi possível observar que, embora o sistema seja seguro, alguns valores percentuais continham erros, além disso, algumas unidades não apresentavam os resultados, outras não tinham o consolidador dos resultados da GAR (índice importante para se calcular o percentual a ser convertido e, posteriormente calcular o valor pecuniário) no

programa GPWEB. Evidentemente é necessário corrigir algumas configurações para dar maior segurança e confiabilidade ao processo.

Portanto, muito embora alguns funcionários/servidores não colaborem e rejeitem o processo ou procedimento de avaliação de desempenho organizacional, seja por quaisquer motivos que fogem do foco da pesquisa, há de se observar os inegáveis benefícios tanto para a instituição que cumprirá com seus objetivos e metas institucionais, como para os servidores que receberão um acréscimo em seus vencimentos. Dessa forma, conclui-se que o processo de avaliação de desempenho teve um impacto positivo, já que 90,91% consideraram importantes as normatizações sobre a avaliação, bem como 80,00% afirmaram ser formidável para o processo decisório. Além disso, a instituição do Tribunal de Justiça contribuiu para inovar em novas ferramentas tecnológicas para a organização. Há de se ressaltar apenas que haja mais diálogo e comunicação entre a instituição e todos os profissionais, o que 87,27% dos colaboradores consideraram como negativo a ausência de comunicação e, dos critérios e resultados da avaliação.

Por fim, insta salientar que a avaliação de desempenho do TJAC enquadra-se em uma metodologia moderna, na qual utiliza o método avaliação por resultados, com usufruto da tecnologia computacional.

Como sugestões e recomendações acredita-se que uma das práticas adequadas seria estender e acrescentar a este sistema a avaliação individual, utilizando-se o método 360° com o uso de ferramentas computacionais. Esta metodologia esboça que cada funcionário avalia e é avaliado por todos, seja internamente ou externamente à instituição.

Outro fator preponderante para o trabalho, no que concerne a avaliação de desempenho seria realizar a pesquisa junto aos demais funcionários da capital e do interior. Bem como, que o TJAC implemente treinamentos e/ou programas para divulgar as resoluções e outras normas junto aos colaboradores. E, ainda, a necessidade de melhorar a comunicação, tendo em vista que, grande parte das respostas está ligada às falhas no processo de comunicação e divulgação de informações aos respondentes.

Considerando, ainda, que a avaliação é processo recentíssimo na instituição e, deste modo, ficou visível que nem todos tinham uma convicção concreta sobre a metodologia da avaliação. Assim, recomenda-se para trabalhos futuros fazer uma nova avaliação após o ciclo de 12 meses, para poder avaliar melhor a maturidade dos funcionários e do sistema. E também, que se desenvolva um trabalho que pesquise a funcionalidade e a efetividade da comunicação interna. E, por fim, um trabalho que estude os fatores motivacionais dentro da instituição do TJAC.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACRE. **Emenda Regimental nº 01/2013**. Altera dispositivos do Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Acre. TJAC, 2013. Disponível em: http://www.tjac.jus.br/downloads/pdf/emendas_regimentais/2013/emenda_regimental_TJAC_01_13.pdf. Acesso em: 30 maio 2014.

_____. **Lei Complementar Estadual nº 221, de 30 de dezembro de 2010**. Dispõe sobre o Código de Organização e Divisão Judiciárias do Estado do Acre e dá outras providências. Disponível em: http://www.tjac.jus.br/downloads/pdf/leis_estaduais/leicomp221.pdf. Acesso em: 30 maio 2014.

_____. **Lei Complementar Estadual nº 257, de 29 de janeiro de 2013**. Altera dispositivos da Lei Complementar n. 221, de 31 de dezembro de 2010, que Dispõe sobre o Código de Organização e Divisão Judiciárias do Estado do Acre e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tjac.jus.br/leis/estaduais.jsp>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **Lei Complementar Estadual nº 258, de 29 de janeiro de 2013**. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR, dos servidores do Poder Judiciário do Estado e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tjac.jus.br/leis/estaduais.jsp>. Acesso em: 23 mar. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

_____. **NBR 15287**: informação e documentação: projetos de pesquisa: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

AVALIAÇÃO de desempenho: História da avaliação de desempenho. Disponível em: <http://avaliacaodedesempenho.net/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 28 abr. 2014.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatísticas Aplicada às Ciências Sociais**. 5 ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. 290 p.

BERTUSSI, Natália Lorena. **Componentes da Estrutura Organizacional e Desempenho de Núcleos Setoriais Empresariais: Estudo no Núcleo Estadual de Automecânicas de Santa Catarina**. Programa de Pós-Graduação. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília: Brasília, 2012.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BRASIL. **Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 05 abr. 2014.

_____. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis (...). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em: 21 abr. 2014.

_____. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 05 abr. 2014.

_____. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata as Leis (...). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111784.htm. Acesso em: 21 abr. 2014.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE. **Os avanços da reforma na administração pública: 1995-1998.** Brasília: MARE, 1998. 127 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 15).

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE.** Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Introdução à Teoria Geral de Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de Desempenho.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 176 p.

ESCALA Likert. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/>. Acesso em: 20 dez. 2014.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de Estatística.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Daciana Almeida. **A Administração Pública Gerencial: Histórico e Aspectos Princiopológicos.** Disponível em: http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=5887. Acesso em: 05 abr. 2014.

GELLERMAN, Saul W.; HODGSON, William G. **Nova Investida da Cyanamid na Avaliação de Desempenho.** In: VROOM, Victor H. / tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. *Gestão de Pessoas, não de Pessoal.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 163-262.

HADDAD, Matheus. **Além da Gestão Tradicional: Um paradigma diferente de gestão para um novo tipo de empresa.** Disponível em: <http://gestao30.matheus.eti.br/palavra-chave/avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 28 abr. 2014.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; MORETTO NETO, Luíz. **Teoria da Administração II.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2009.

LAROUSE. A. **Dicionário da Língua Portuguesa.** Paris. Larousse. São Paulo: Ática, 2001.

LEME, Rogerio. **Avaliação de Desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência.** 1 ed. 4 reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012 (Coleção Gestão de RH).

MARTINS, Luciano. **Reforma da Administração Pública e Cultura Política no Brasil: uma visão geral.** Brasília: ENAP, 1997 (Caderno ENAP; n° 8). 61 p.

MORESI, Eduardo (org.). **Manual da Metodologia da Pesquisa.** Universidade Católica de Brasília: Brasília, 2003.

ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade.** EnANPAD 2006. 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador/BA. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-1857.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2014.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Trad. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE.** Governo Federal. Brasil, 2010. Disponível em: <http://books.google.com.br/>. Acesso em: 04 abr. 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 11 ed. São Paulo: LTr, 2010.

ROCHA, Maria de Marilac Coelho; OLIVEIRA, Silvia Kataoka de; BATISTA, Paulo César de Sousa; WEERSMA, Laodicéia Amorim. **Aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública em hospitais da rede estadual do Ceará**. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27-30 set. 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235>. Acesso em: 03 abr. 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Heriana Robaina dos; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **O papel da avaliação de desempenho na Administração Pública: O caso da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão de uma prefeitura Fluminense** (artigo). Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>. Acesso em: 02 abr. 2014.

SANTOS, Maria Luiza de Almeida. **A Avaliação de desempenho na Gestão Pública e seu emprego no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro** (Dissertação). Disponível em: http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=5523dc6a-da7e-4c9d-be82-273feb0c70c6&groupId=10136. Acesso em: 02 abr. 2014

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA (SEGEP). **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, 2013**. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf. Acesso em: 05 abr. 2014.

SILVA, Ana Lúcia Dias da. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas brasileiras com enfoque especial no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, 2004** (artigo). Disponível em: http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=1589eaf8-75e0-4104-929c-6b5eb8ad6ac3&groupId=10136. Acesso em: 04 abr. 2014.

SIQUEIRA, Wagner. **O que é Avaliação de Desempenho**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/>. Acesso em: 02 maio 2014.

THOMAS, Jerry R; NELSON, Jack K.; SILVERMAN, Stephen J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 6 ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE (TJAC). **Planejamento Estratégico 2010/2014**. Disponível em: <http://www.tjac.jus.br/downloads/swf/livro-swf/files/revista-tjac-2.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Acre**. TJAC. Disponível em: http://www.tjac.jus.br/downloads/pdf/regimentos/Regimento_Interno_TJAC.pdf. Acesso em: 30 maio 2014.

_____. **Resolução nº 09, de 01 de agosto de 2014**. Regulamenta a Gratificação por Alcance de Resultados – GAR, instituída pela Lei Complementar Estadual n. 258, de 29 de janeiro de 2013, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Servidores do Poder Judiciário do Estado – PCCR. Diário da Justiça Eletrônico. TJAC. Acre, 2014. Disponível em: <http://diario.tjac.jus.br/edicoes.php>. Acesso em: 10 ago. 2014.

_____. **Resolução nº 10, de 01 de agosto de 2014**. Fixa indicadores e metas institucionais e setoriais para a concessão da Gratificação por Alcance de Resultados – GAR no âmbito do Poder Judiciário Estadual. Diário da Justiça Eletrônico. TJAC. Acre, 2014. Disponível em: <http://diario.tjac.jus.br/edicoes.php>. Acesso em: 10 ago. 2014.

_____. **Resolução nº 14, de 23 de outubro de 2014**. Altera as Resoluções n. 09 e 10, de 01 de agosto de 2014, que regulamentam a concessão da Gratificação por Alcance de Resultados (GAR) no âmbito do Poder Judiciário do Estado. Diário da Justiça Eletrônico. TJAC. Acre, 2014. Disponível em: <http://diario.tjac.jus.br/edicoes.php>. Acesso em: 10 dez. 2014.

_____. **Resolução nº 16, de 21 de novembro de 2014**. Altera as Resoluções n. 10, de 01 de agosto de 2014, e 14, de 23 de outubro de 2014, que fixam indicadores e metas institucionais e setoriais para a concessão da Gratificação por Alcance de Resultados – GAR no âmbito do Poder Judiciário Estadual. Diário da Justiça Eletrônico. TJAC. Acre, 2014. Disponível em: <http://diario.tjac.jus.br/edicoes.php>. Acesso em: 10 dez. 2014.

_____. **Resolução nº 180, de 27 de novembro de 2013**. TJAC. Acre, 2013. Disponível em: http://www.tjac.jus.br/downloads/pdf/resolucoes/2013/Resolucao_TPADM_TJAC_180_2013.pdf. Acesso em: 30 maio 2014.

UCHOA, Carlos Eduardo; MAUGER, Paulo; VIEIRA, Patrícia Aguiar Cunha; GIORGETTI, Valéria. Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão: A experiência da Escola de Administração Fazendária – ESAF/MF, Brasil, in VELASCO, Simone Maria Vieira de; SILVA, Marcela Tapajós e. **Sistemática da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal**. IV CONGRESSO CONSAD de Gestão Pública. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 25 a 27 maio 2011. Disponível em:

http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_51-180_181_182.pdf. Acesso em: 02 abr. 2014.

VROOM, Victor H. / tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 163-262.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2009.

ANEXOS

ANEXO A – Indicadores e Metas Institucionais para as Unidades Judiciárias, Administrativas e de Apoio à Jurisdição do TJAC.

ANEXO B – Indicadores e Metas Setoriais para as Unidades Judiciárias do 2º Grau.

ANEXO C – Indicadores e Metas Setoriais para as Unidades Administrativas do 2º grau.

ANEXO D – Resultados estatísticos da pesquisa realizada no TJAC.

ANEXO E – Resultados gerados na avaliação de desempenho para dezembro de 2014.

ANEXO A – Indicadores e Metas Institucionais para as Unidades Judiciárias, Administrativas e de Apoio à Jurisdição do TJAC.

Quadro 1 – Indicadores e Metas Institucionais para todas as unidades do TJAC.

UNIDADES	ITEM	INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	META
TODAS AS UNIDADES DO PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL	1	Índice de cumprimento do planejamento estratégico 2010/2014	Cumprir os indicadores do planejamento estratégico para o ano de 2014	% de cumprimento dos indicadores do planejamento estratégico para o ano de 2014	85%

Fonte: Resolução nº 10/2014.

ANEXO B – Indicadores e Metas Setoriais para as Unidades Judiciárias do 2º Grau.

Quadro 2 – Indicadores e Metas Setoriais: Diretoria Judiciária e suas gerências.

UNIDADE	GERÊNCIA / SUPERVISÃO / SETOR / FUNÇÃO	ITEM	INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	META
DIRETORIA JUDICIÁRIA – DIJUD	GERÊNCIA DE DISTRIBUIÇÃO – GEDIS	1	Índice de Atualização da fila "Validar Processos Recebidos da 1ª Instância"	Atualizar a distribuição represada dos processos recebidos da 1ª instância no prazo de 60 dias	% de distribuição dos processos incluídos na fila de trabalho	100% de distribuição dos processos recebidos na fila de trabalho até a entrada em vigor da Resolução, com 50% a cada 30 dias
		2	Índice de agilidade no cadastro, digitalização de peças e distribuição de processos jurisdicionais	Distribuir processos jurisdicionais e fazê-los conclusos em até 48 horas a contar do recebimento, excetuados os processos com pendências	% de distribuição dos processos incluídos na fila de trabalho	100% de distribuição dos processos recebidos na fila de trabalho
		3	Índice de agilidade no cadastro, digitalização de peças e distribuição de processos jurisdicionais urgentes	Distribuir processos jurisdicionais e fazê-los conclusos em até 24 horas a contar do recebimento, excetuados os processos com pendências	% de distribuição de processos urgentes incluídos na fila de trabalho	100% de distribuição dos processos urgentes recebidos na fila de trabalho
		4	Índice de agilidade na redistribuição de processos jurisdicionais	Redistribuir processos jurisdicionais em 48 horas a contar do recebimento, excetuados os processos com pendências	% de redistribuição dos processos incluídos na fila de trabalho	100% de redistribuição dos processos recebidos na fila de trabalho
		5	Índice de agilidade na redistribuição de processos jurisdicionais urgentes	Redistribuir processos jurisdicionais urgentes em 24 horas a contar do recebimento, excetuados os processos com pendências	% de redistribuição dos processos urgentes incluídos na fila de trabalho	100% de redistribuição dos processos urgentes recebidos na fila de trabalho
			6	Índice de informação dos relatórios estatísticos mensais de produtividade do Pleno Jurisdicional, Pleno Administrativo e COJUS	Elaborar e divulgar relatórios estatísticos até o décimo dia do mês	Quantitativo de relatórios divulgados no prazo estabelecido
DIRETORIA JUDICIÁRIA – DIJUD	GERÊNCIA DE FEITOS JUDICIAIS – GEJUD	7	Índice de agilidade na movimentação processual	Fazer movimentação processual em até 60 dias contados da entrada na fila de trabalho	% de processos movimentados	100% de processos movimentados
		8	Índice de agilidade no processamento dos recursos para os Tribunais Superiores e STF	Encaminhar os recursos com juízo de admissibilidade positivo aos Tribunais Superiores e STJ em até 15 dias a contar do recebimento na fila de trabalho	% de processos remetidos	100% de processos remetidos
		9	Índice de agilidade na baixa de processos julgados aos órgãos jurisdicionais de 1º grau	Encaminhar os processos julgados à origem em até 15 dias a contar do recebimento na fila de trabalho	% de processos devolvidos à origem	100% de processos devolvidos à origem

Continua.

Quadro 2 – Indicadores e Metas Setoriais: Diretoria Judiciária e suas gerências (Continuação).

		10	Índice de atendimento à demanda (Res. 76 do CNJ)	Baixar (arquivar) mais processos originários do que os que entram	Total de processos baixados/ total de processos novos x 100	100% de processos arquivados
		11	Índice de agilidade na inclusão de processos nas pautas de julgamento	Incluir processos em pauta de julgamento na primeira sessão a partir da entrada na fila de trabalho	% de processos pautados	100% de processos pautados
		12	Índice de agilidade na publicação de acórdãos	Publicar acórdãos/ resumo dos julgados em até 48 horas a contar do recebimento na fila de trabalho	% de acórdãos/ementas publicados	100% de acórdãos/ementas publicados
		13	Índice de agilidade na movimentação dos processos	Fazer conclusos os processos com pedidos de vista em até 24 horas contadas da entrada na fila de trabalho	% de processos submetidos à conclusão	100% de processos submetidos à conclusão
	GERÊNCIA DE APOIO ÀS SESSÕES - GESES	14	Índice de informação dos relatórios estatísticos mensais de produtividade das 1ª e 2ª Câmaras Cíveis e da Câmara Criminal	Elaborar relatórios estatísticos até o décimo dia do mês	Quantitativo de relatórios divulgados no prazo estabelecido	100% de divulgação dos relatórios
		15	Índice de agilidade na expedição de certidões de julgamentos/ liberação dos processos para lavratura de acórdãos/ resumo dos julgados	Expedir certidões de julgamento em até 48 horas a contar da realização da sessão de julgamento	% de certidões de julgamentos expedidas	100% de certidões de julgamentos expedidas
		16	Índice de agilidade na baixa de processos julgados aos órgãos jurisdicionais de 1º grau	Encaminhar os processos julgados à origem em até 15 dias a contar do recebimento na fila de trabalho	% de processos devolvidos à origem	100% de processos devolvidos à origem
		17	Índice de atendimento à demanda (Res. 76 do CNJ)	Baixar (arquivar) mais processos originários do que os que entram	Total de processos baixados/ total de processos novos x 100	100% de processos arquivados
	TODAS AS GERÊNCIAS DA DIJUD	18	Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020	Participar dos eventos e reuniões de trabalho do planejamento estratégico em que a unidade for convidada	% de servidores das unidades convidadas presentes nos eventos e nas reuniões de trabalho	20% nos eventos e 30% nas reuniões de trabalho, ressalvadas as convocações que estabelecer percentuais menores ou maiores de presenças necessárias
		19	Índice de redução de consumo de papel	Reduzir o consumo de papel	% de redução do consumo de papel pela unidade	Redução de 10% do consumo de papel comparado com o gasto em junho de 2014

Fonte: Resolução nº 10/2014.

Quadro 3 – Indicadores e Metas Setoriais: Gabinetes dos Desembargadores.

UNIDADE	GERÊNCIA / SUPERVISÃO / SETOR / FUNÇÃO	ITEM	INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	META
GABINETES DOS DESEMBARGADORES	TODOS OS SERVIDORES LOTADOS NOS GABINETES DOS DESEMBARGADORES	1	Índice de agilidade na decisão dos processos conclusos	Manter atualizada a fila de trabalho - processos com até 100 dias de conclusão - elaborar minuta de julgados	% de processos decididos em até 100 dias	100% dos processos conclusos devem sair da fila de trabalho em até 100 dias da conclusão
		2	Índice de cumprimento da meta 1 de 2014 do CNJ	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente	Total de processos julgados - 1 / Total de processos entrados - Processos cancelados	100%
		3	Índice de cumprimento da meta 2 de 2014 do CNJ	Identificar e julgar pelo menos 80% dos processos distribuídos até 31/12/2010 no 1º grau	Total de processos julgados / Total de processos enquadrados na meta 2 x 0,80 x 100	100%
		4	Índice de cumprimento da meta 4 de 2014 do CNJ	Identificar e julgar as ações de improbidade administrativa e as ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídas até 31 de dezembro de 2012	Total de julgados / Total de processos enquadrados na meta 4 x 1 x 100	80%
		5	Índice de cumprimento da meta 6 de 2014 do CNJ	Identificar e julgar, até 31/12/2014, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2011, no 1º Grau	Total de processos julgados / Total de processos enquadrados na meta 6 x 1 x 100	100%
		6	Índice de agilidade na lavratura de acórdãos	Elaborar em até 10 (dez) dias corridos os acórdãos/resumos dos processos julgados	% de processos com acórdão lavrado no prazo de até 8 (oito) dias	100% dos processos recebidos na fila de trabalho - conclusão para lavratura de acórdão
		7	Índice de participação na elaboração planejamento estratégico 2015/2020	Participar dos eventos e reuniões de trabalho do planejamento estratégico em que a unidade for convidada	% de servidores das unidades convidadas presentes nos eventos e nas reuniões de trabalho	20% nos eventos e 30% nas reuniões de trabalho, ressalvadas as convocações que estabelecer percentuais menores ou maiores de presenças necessárias.
		8	Índice de redução de consumo de papel	Reduzir o consumo de papel	% de redução do consumo de papel pela unidade	Redução de 10% do consumo de papel comparado com o gasto em junho de 2014

Fonte: Resolução nº 10/2014.

ANEXO C – Indicadores e Metas Setoriais para as Unidades Administrativas do 2º grau.

Quadro 4 – Indicadores e Metas Setoriais: Corregedoria Geral de Justiça e suas gerências.

UNIDADE	GERÊNCIA / SUPERVISÃO / SETOR / FUNÇÃO	ITEM	INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	META
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA (COGER)	GABINETE DO CORREGEDOR	1	Índice de gerenciamento e organização da agenda de compromissos do Corregedor-Geral da Justiça	Gerenciar e organizar os compromissos internos e externos do Corregedor-Geral da Justiça;	% agendamentos solicitados	Agendar 100% dos compromissos do Corregedor-Geral da Justiça
		2	Índice de agilidade no despacho de expedientes endereçados ao Corregedor-Geral da Justiça	Gerenciar, organizar e controlar a tramitação dos expedientes dirigidos ao Corregedor-Geral da Justiça	% de expedientes despachados com o Corregedor-Geral da Justiça diariamente	Despachar com o Corregedor-Geral da Justiça 100% dos expedientes recebidos, no prazo de 48 horas.
		3	Índice de presteza e eficiência na elaboração de ofício e demais expedientes da Corregedoria Geral da Justiça	Elaborar e encaminhar os ofícios e demais expedientes emitidos pelo Corregedor-Geral da Justiça, exceto os expedidos em razão dos processos e das ações das Gerências da Corregedoria	% de expedientes solicitados pelo Corregedor-Geral da Justiça (ofícios, CI's, e etc)	Elaborar e expedir 100% dos expedientes (ofícios e CI'S) solicitados pelo Corregedor-Geral da Justiça
		4	Índice de participação nos eventos do Tribunal de Justiça	Participar dos eventos promovidos pela Corregedoria-Geral da Justiça	% de participação nos eventos promovidos pela Corregedoria Geral da Justiça	100% de participação nos eventos promovidos pela Corregedoria
	ASSESSORIA DA CORREGEDORIA	5	Índice de implantação do Sistema de Controle de Arrecadação das Serventias Extrajudiciais - SICASE	Coordenar a instalação e implantação do SICASE – Implantação no mês de novembro de 2014 e obtenção dos primeiros resultados em dezembro de 2014	% de instalação e implantação do SICASE no prazo fixado no indicador	100% de instalação e implantação do SICASE no prazo fixado no indicador
		6	Índice de implantação do Sistema de Controle de Férias dos Magistrados - CHRONOS	Coordenar a instalação e implantação do CHRONOS – Implantação no mês de novembro de 2014 e obtenção dos primeiros resultados em dezembro de 2014	% de instalação e implantação do CHRONOS no prazo fixado no indicador	100% de instalação e implantação do CHRONOS no prazo fixado no indicador
		7	Índice de atualização dos procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juízes de Direito	Atualizar os procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juízes de Direito, no prazo de 60 (sessenta) dias, sendo 50% (cinquenta por cento), até 30 (trinta) dias após a entrada em vigor desta Resolução, e os outros 50% (cinquenta por cento), até o fim dos 30 (trinta) dias restantes	% de atualização dos procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juízes de Direito no prazo fixado para o indicador	100% (cem por cento) de atualização dos procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juízes de Direito no prazo fixado para o indicador
		8	Índice de agilidade na movimentação dos procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juízes de Direito	Movimentar os procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juízes de Direito, no prazo de 60 (sessenta) dias	% de movimentação dos procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juízes de Direito no prazo fixado para o indicador	100% (cem por cento) de movimentação dos procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juízes de Direito no prazo fixado para o indicador
		9	Índice de agilidade na movimentação dos processos administrativos em geral	Movimentar os processos administrativos em geral, no prazo de 60 (sessenta) dias	% de movimentação dos processos administrativos em geral no prazo fixado para o indicador	100% (cem por cento) de movimentação dos processos administrativos em geral no prazo fixado para o indicador

Continua.

Quadro 4 – Indicadores e Metas Setoriais: Corregedoria Geral de Justiça e suas gerências (Continuação).

CORREGEDORIA- GERAL DA JUSTIÇA (COGER)	GERÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO JUDICIAL (GEFIJ)	10	Índice de correções virtuais nas unidades judiciais	Realizar correções virtuais nas unidades judiciais e apresentar os respectivos relatórios e publicações, em número igual ou superior a 4 (quatro) por mês	% de correções virtuais nas unidades judiciais e respectivos relatórios e publicação, observado o prazo definido para o indicador	8 correções virtuais com os respectivos relatórios e publicação, sendo 4 no mês de novembro e 4 no mês de dezembro de 2014
		11	Índice de fiscalização do cumprimento das metas do Poder Judiciário pelas unidades judiciárias de 1º Grau	Fiscalizar o cumprimento das metas do Poder Judiciário por todas as unidades judiciárias de 1º Grau, encaminhando mensalmente os dados extraídos pela DIGES, solicitando informações sobre as causas e notificando para melhorar a atuação	% de fiscalização do cumprimento das metas do Poder Judiciário pelas unidades judiciárias de 1º Grau no prazo definido para o indicador	100% de fiscalização do cumprimento das metas do Poder Judiciário pelas unidades judiciárias de 1º Grau no prazo definido para o indicador
		12	Índice de acompanhamento presencial das unidades das judiciárias de 1º Grau com índice de cumprimento das metas 1 e 2 inferior a 75%	Fazer o acompanhamento presencial das unidades judiciárias de 1º Grau com desempenho inferior a 75% para as metas 1 e 2 do Poder Judiciário, no prazo de até 60 (sessenta) dias, sendo 60% (sessenta por cento), até 30 (trinta) dias após a entrada em vigor desta Resolução, e os outros 40% (quarenta por cento), até o fim dos 30 (trinta) dias restantes	% de acompanhamento presencial das unidades judiciárias de 1º grau quanto ao cumprimento das metas do Poder Judiciário	100% de acompanhamento presencial do cumprimento das metas do Poder Judiciário pelas unidades judiciárias de 1º Grau no prazo definido para o indicador
		13	Índice de acompanhamento da situação de presos provisórios	Fiscalizar o cumprimento da Resolução 66/1999 do Conselho Nacional de Justiça, elaborando relatório bimestral, no que se refere a prioridade do julgamento das ações criminais cujos acusados estejam presos provisoriamente, mediante consulta extraídas do SAJPG, notificando as unidades judiciais que não cumprirem os prazos previstos na referida norma do CNJ para fins de melhorar sua atuação.	% de fiscalização do cumprimento das determinações inseridas na Resolução 66/1999 do CNJ pelas unidades judiciárias criminais de 1º Grau no prazo definido para o indicador	100% de fiscalização do cumprimento das regras inseridas na Resolução n 66/1999 do CNJ pelas unidades judiciais criminais no prazo definido para o indicador
		14	Índice de atendimento das reclamações dos jurisdicionados concernentes à prestação jurisdicional	Atender os usuários prestando os esclarecimentos devidos e, quando a situação fática exigir, reduzir a termo a reclamação, promovendo-se a imediata conclusão ao Corregedor Geral da Justiça	% de atendimentos finalizados	100% do atendimento da demanda com as providências iniciais deflagradas

Continua.

Quadro 4 – Indicadores e Metas Setoriais: Corregedoria Geral de Justiça e suas gerências (Continuação).

CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA (COGER)	GERÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO EXTRAJUDICIAL (GEFEX)	15	Índice de correções nas serventias extrajudiciais	Realizar correções nas unidades judiciais e apresentar os respectivos relatórios e publicações em número igual ou superior a 3 (três) por mês	% de correções nas unidades extrajudiciais, observado o prazo definido para o indicador	06 correções nos meses de novembro e dezembro
		16	Índice de acompanhamento das determinações exaradas pela Corregedoria nas Correções	Fazer o acompanhamento do cumprimento das determinações exaradas no relatório de correção pelas unidades extrajudiciais fiscalizadas	% de acompanhamento das unidades extrajudiciais quanto ao cumprimento das determinações dos relatórios correcionais	100% de acompanhamento do cumprimento das determinações inseridas no relatório de correção
		17	Índice de atendimento das reclamações dos usuários dos serviços notariais e de registro	Atender os usuários dos serviços notariais e de registro prestando os esclarecimentos devidos e, quando a situação fática exigir, reduzir a termo a reclamação, promovendo-se a imediata conclusão ao Corregedor Geral da Justiça	% de atendimentos finalizados	100% do atendimento da demanda com as providências iniciais deflagradas
		18	Índice de Fiscalização da arrecadação e dos atos praticados pelos Serviços Notariais e de Registro	Elaborar até o 10º dia útil de cada mês a consolidação (relatórios) dos atos praticados e da arrecadação das 31 Serventias Extrajudiciais privatizadas e oficializadas (Emolumentos, Fundo de Fiscalização, Fundo de Compensação, atos gratuitos e Prestação de contas dos interinos)	% relatórios elaborados	31 relatórios elaborados
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA (COGER)	GERÊNCIA DE SERVIÇOS AUXILIARES (GEAUX)	19	Índice de correções nos Distribuidor de 1º grau	Realizar correções nos distribuidores e apresentar os respectivos relatórios e publicações, em número igual ou superior a 4 (quatro) por mês	% de correções nos distribuidores e respectivos relatórios e publicação, observado o prazo definido para o indicador	8 correções com os respectivos relatórios e publicação, sendo 4 no mês de novembro e 4 no mês de dezembro de 2014
		20	Índice de acompanhamento dos distribuidores de 1º Grau cujos relatórios indiquem ser necessário providências saneadoras	Fazer o acompanhamento do cumprimento das orientações e determinações exaradas nos relatórios de correção realizadas nos distribuidores	% de acompanhamento quanto ao cumprimento das orientações e/ou determinações consignadas nos relatórios de correção dos distribuidores	100% de acompanhamento do cumprimento das orientações e/ou determinações consignadas nos relatórios de correção dos distribuidores
		21	Índice de relatórios estatísticos para instrução de processos de promoção e remoção de magistrados	Elaborar relatório estatístico para fins de instruir processo de Promoção e Remoção de magistrados no prazo de até 15 (quinze) dias, contados a partir do recebimento dos autos pela COGER.	% de relatório finalizados	100% dos relatórios finalizados no prazo previsto para o indicador
		22	Índice de atendimento das solicitações relativas ao cadastramento em sistemas gerenciados pela Corregedoria Geral da Justiça	Atender as solicitações de cadastro de usuários internos (servidores e magistrados) em sistemas gerenciados pela Corregedoria Geral da Justiça, no prazo de 72 (setenta e duas) horas (CNCA, CNA, CNAEL, Presos provisórios, Justiça Aberta, Interceptação telefônica, sistema nacional de bens apreendidos, inspeções em estabelecimentos penais); BACENJUD; RENAJUD; INFOSEG.)	% de atendimentos finalizados	100% do atendimento da demanda no prazo previsto para o indicador
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA (COGER)	TODOS OS ÓRGÃOS VINCULADOS À CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA (COGER)	23	Índice de redução de consumo de papel	Reduzir consumo de papel, com referência na média de gasto realizado no 1º semestre de 2014	% de redução do consumo de papel pela unidade, com base na referência fixada para o indicador	10% (dez por cento) de redução do consumo de papel pela unidade, com base na referência fixada para o indicador
		24	Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020	Participação de servidores de unidade convidada para evento e reunião de trabalho de elaboração do planejamento estratégico 2015/2020, sendo, no mínimo, 20% (vinte por cento), em caso de evento, e 30% (trinta por cento), em caso de reunião de trabalho, ressalvada a convocação que estabelecer percentual menor ou maior de presença necessária	% de participação de servidores das unidades convidadas para os eventos e reuniões de trabalho de elaboração do planejamento estratégico 2015/2020 nos índices fixados para o indicador	100% (cem por cento) de participação de servidores das unidades convidadas para os eventos e reuniões de trabalho de elaboração do planejamento estratégico 2015/2020 nos índices fixados para o indicador

Fonte: Resolução nº 10/2014.

Quadro 5 – Indicadores e Metas Setoriais: Diretoria de Logística e suas gerências.

UNIDADE	GERÊNCIA / SUPERVISÃO / SETOR / FUNÇÃO	ITEM	INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	META
DIRETORIA DE LOGÍSTICA (DIALOG)	GERÊNCIA DE CONTRATAÇÃO (GECOM)	1	Índice de agilidade na obtenção da coleta de preço	Realizar a coleta de preço de bens e serviços no prazo de 7 (sete) dias	% de coletas obtidas no prazo fixado para o indicador	Obter 90% das coletas no prazo fixado para o indicador.
		2	Índice de utilização de Pregão Eletrônico	Utilizar o Pregão, na forma Eletrônica, como modalidade preferencial	% de utilização de pregão eletrônico	Realizar 80% dos processos de aquisição de bens e serviços pela modalidade pregão na forma eletrônica.
		3	Índice de agilidade na tramitação de processos de contratação	Tramitar os processos de aquisição e contratação no prazo padrão. Considera-se como prazo padrão: 120 dias, para concurso e concorrências dos tipos empreitada integral, técnica ou técnica e preço; 105 dias, para demais concorrências e tomada de preços dos tipos técnica e técnica e preço; 60 dias, para demais tomadas de preços; 50 dias, para convites e pregão, 8 dias para dispensa e inexigibilidade.	% de tramitação dos processos finalizados nos respectivos prazos fixados para o indicador	Obter 80% dos processos de aquisição de bens e serviços finalizados nos respectivos prazos fixados para o indicador
		4	Índice de agilidade na assinatura de contratos e atas de registro de preço	Assinar os instrumentos contratuais no prazo de 2 (duas) semanas	% de contratos assinados no prazo fixado para o indicador	Obter 90% dos contratos e ARP assinados no prazo fixado para o indicador
	GERÊNCIA DE BENS E MATERIAIS (GEMAT)	5	Controlar o estoque de materiais de consumo	Controlar o estoque de material de consumo a fim de evitar a descontinuidade do fornecimento. Apresentar diagnóstico até o dia 10 (dez) de cada mês.	% de controle de estoque no prazo fixado para o indicador	Suprir em 100% as necessidades do Setor de almoxarifado no prazo fixado para o indicador
		6	Fazer inventário de materiais de consumo	Verificar a localização e ajuste de carga dos bens em desacordo com o levantamento constante no ERP. Realizar 2 (duas) vezes ao ano, sendo uma até 15 de dezembro de 2014.	% de verificação da localização e ajuste de carga dos bens no prazo fixado para o indicador	Verificar 80% da localização e ajuste de carga dos bens no prazo fixado para o indicador
		7	Índice de inspeção de materiais permanentes por meio do ERP	Controlar a localização, movimentação e baixa de bens permanentes mensalmente. Realizar 2 (duas) inspeções nos meses de novembro e dezembro de 2014	% de inspeções realizadas	Realizar 100% das inspeções fixadas para o indicador
		8	Índice de agilidade no atendimento de bens de permanentes	Suprir os pedidos de materiais permanentes no prazo de 90 (noventa) dias	% de pedidos atendidos	Atender 100% das solicitações de material permanente no prazo padrão
		9	Índice de agilidade na instrução dos processos de aquisição	Tramitar os processos de aquisição, por meio de ata de registro de preço, no prazo de 7 (sete) dias.	% de tramitação dos processos finalizados no prazo fixado para o indicador.	Obter 95% dos processos de aquisição de bens finalizados no prazo fixado para o indicador.

Continua.

Quadro 5 – Indicadores e Metas Setoriais: Diretoria de Logística e suas gerências (Continuação).

DIRETORIA DE LOGÍSTICA (DIOLOG)	GERÊNCIA DE INSTALAÇÕES (GEINS)	10	Índice de acompanhamento das construções novas	Concluir as obras no prazo contratual.	% de obras concluídas	Finalizar 80% das construções novas no prazo contratual.
		11	Índice de acompanhamento das reformas	Concluir as obras no prazo contratual.	% de reformas concluídas	Finalizar 70% das reformas no prazo contratual.
		12	Índice de agilidade na manifestação de pedido de aditivos	Finalizar as manifestações dos aditivos no prazo de até 10 (dez) dias	% de manifestações concluídas	Finalizar 90% das manifestações no prazo fixado para o indicador.
		13	Índice de agilidade na elaboração das medições	Finalizar as medições no prazo de 7 (sete) dias	% de medições concluídas	Finalizar 100% das medições no prazo padrão.
		14	Índice de agilidade na elaboração de layouts	Finalizar os layouts no prazo de 5 (cinco) dias	% de layouts concluídos	Elaborar 90% dos layouts no prazo padrão.
		15	Índice de atualização documental	Manter informações atualizadas acerca do gerenciamento dos imóveis. 50% gerenciado no mês de novembro de 2014 e o percentual remanescente até o dia 20 de dezembro de 2014	% de documentos atualizados	Atualizar 100% dos documentos
	TODAS AS GERÊNCIAS VINCULADAS À DIRETORIA DE LOGÍSTICA (DIOLOG)	16	Índice de redução de consumo de papel	Reduzir consumo de papel, com referência na média de gasto realizado no 1º semestre de 2014	% de redução do consumo de papel pela unidade, com base na referência fixada para o indicador	10% (dez por cento) de redução do consumo de papel pela unidade, com base na referência fixada para o indicador
		17	Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020	Participação de servidores de unidade convidada para evento e reunião de trabalho de elaboração do planejamento estratégico 2015/2020, sendo, no mínimo, 20% (vinte por cento), em caso de evento, e 30% (trinta por cento), em caso de reunião de trabalho, ressalvada a convocação que estabelecer percentual menor ou maior de presença necessária	% de participação de servidores das unidades convidadas para os eventos e reuniões de trabalho de elaboração do planejamento estratégico 2015/2020 nos índices fixados para o indicador	100% (cem por cento) de participação de servidores das unidades convidadas para os eventos e reuniões de trabalho de elaboração do planejamento estratégico 2015/2020 nos índices fixados para o indicador

Fonte: Resolução nº 10/2014.

Quadro 6 – Indicadores e Metas Setoriais: Diretoria de Gestão Estratégica e suas gerências.

UNIDADE	GERÊNCIA/SUPERVISÃO/SETOR/FUNÇÃO	ITEM	INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	META
DIRETORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	DIRETOR	1	Identificar e propor boas práticas	Identificar e propor boas práticas (internas e externas) – 2 (duas) propostas até o final do mês de dezembro de 2014	% de identificação e proposição de boas práticas propostas	100% de proposição, no prazo fixado para o indicador
		2	Índice de coordenação do acompanhamento da GAR	Promover o acompanhamento de inserção dos dados nos indicadores da GAR, apresentando dois relatórios parciais até o dia 10 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	% de relatórios apresentados	100% de relatórios apresentados, no prazo fixado para o indicador
		3	Índice de coordenação das ações preparatórias para elaboração do planejamento estratégico 2015/2020	Coordenar as ações preparatórias para viabilizar a elaboração do planejamento estratégico, observando os prazos contratuais para cada fase	% de ações preparatórias para elaboração do planejamento estratégico, observando os prazos contratuais para cada fase	100% das ações preparatórias realizadas nos prazos contratuais
		4	Índice de acompanhamento do cumprimento dos termos de cooperação firmados com o Poder Executivo do Estado para viabilizar a execução do plano de obras	Acompanhar o cumprimento dos termos de cooperação firmados com o Poder Executivo do Estado para viabilizar a execução do plano de obras, observando as fases de execução das respectivas construções	% de ações de gerenciamento do cumprimento dos termos de cooperação	100% de ações de gerenciamento do cumprimento dos termos de cooperação
		5	Índice de gerenciamento do orçamento do Poder Judiciário para o exercício de 2014	Promover o gerenciamento do orçamento de 2014, adotando medidas para adequar as diversas fontes de receitas e de despesas, inclusive com a propositura de remanejamentos ou suplementações orçamentárias	% de ações de gerenciamento de adequação do orçamento	100% de ações de gerenciamento de adequação do orçamento

Continua.

Quadro 6 – Indicadores e Metas Setoriais: Diretoria de Gestão Estratégica e suas gerências (Continuação).

(DIGES)	GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO (GEPLA)	6	Acompanhamento do Planejamento Estratégico de 2010/2014.	Acompanhar os resultados dos indicadores estratégicos apurados pelas unidades gestoras. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 10 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	% de relatórios apresentados	100% de relatórios apresentados, no prazo fixado para o indicador
		7	Índice de gestão do cumprimento das ações de maturidade da governança – planejamento da estratégia	Avaliar, adotar as medidas necessárias para o Poder Judiciário Acreano cumprir todas as exigências do CNJ quanto à maturidade da governança – planejamento da estratégia. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 10 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo e o envio das informações ao CNJ até o dia 20 do mês de dezembro de 2014.	% de cumprimento das ações de maturidade da governança – planejamento da estratégia	Obter 100% na avaliação de maturidade da governança – planejamento da estratégia aferido pelo CNJ
		8	Índice de gestão participativa	Avaliar o cumprimento da agenda de reuniões da estratégia.	% entre reuniões de execução das estratégias realizadas/reuniões previstas no período	Realizar 100% das reuniões
		9	Índice de execução do orçamento.	Visar o acompanhamento da execução das despesas (Pessoal/Custeio/Investimento) em relação ao orçamento disponibilizado e atualizado. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 10 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	Valor executado/valor total disponibilizado	Executar 90%
	GERÊNCIA DE PROJETOS (GEP RJ)	10	Índice de elaboração de projetos para obtenção de emendas parlamentares ao OGU – exercício 2015	Elaborar projetos para todas as emendas parlamentares propostas para o exercício 2015. Projetos elaborados até 10 dias antes do início do prazo fixado pelo Congresso Nacional	Total de emendas com projetos/Total de emendas consignadas	100% de projetos elaborados no prazo fixado para o indicador
		11	Índice de gerenciamento da execução dos convênios decorrentes de emendas parlamentares	Gerenciar a execução dos convênios decorrentes de emendas parlamentares. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 10 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	Total de emendas com projetos/Total de emendas consignadas	100% de emendas parlamentares atendidas
		12	Índice de monitoramento da atualização dos convênios no SICONV	Monitorar a inserção de dados dos convênios no SICONV. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 10 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	Quantidade de convênios atualizados / Quantidade de convênios no SICONV x 100	100% atualizado
		13	Índice de cumprimento da metodologia de projetos	Garantir que os projetos estratégicos sejam elaborados dentro da metodologia de gerenciamento de projetos	% de projetos elaborados dentro da metodologia de gerenciamento de projetos	80% de cumprimento

Continua.

Quadro 6 – Indicadores e Metas Setoriais: Diretoria de Gestão Estratégica e suas gerências (Continuação).

DIRETORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA (DIGES)	GERÊNCIA DE PROCESSOS (GEPRO)	14	Índice de cumprimento da implantação dos processos de trabalho	Avaliar o cumprimento da agenda de implantação dos processos de trabalhos. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 10 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	Quantidade de processos implementados / Total de processos existentes	10 % de cumprimento*
		15	Índice de revisão dos processos de trabalho	Avaliar e implementar os processos de trabalho. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 10 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	Total de processo revisados / total processos implantados	10 % de cumprimento
		16	Acompanhamento das Metas Nacionais	Promover o levantamento dos dados e disponibilização dos resultados nos períodos estabelecidos. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 15 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	Apurar, analisar e publicar todas as metas	100%
		17	Acompanhamento da Resolução 76/CNJ	Promover o levantamento dos dados e disponibilização dos resultados nos períodos estabelecidos. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 15 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	Apurar, analisar e publicar nos prazos previstos	100%
		18	Redução do consumo de papel (resma)	Reduzir o consumo de papel	(Consumo de papel (resma A4) no final do período / consumo de papel no ano base) -1	Reduzir em 10% o consumo
		19	Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020	Participar dos eventos e reuniões de trabalho do planejamento estratégico em que a unidade for convidada	% de servidores das unidades convidadas presentes nos eventos e nas reuniões de trabalho	20% nos eventos e 30% nas reuniões de trabalho, ressalvadas as convocações que estabelecer percentuais menores ou maiores de presenças necessárias

Fonte: Resolução nº 10/2014.

Quadro 7 – Indicadores e Metas Setoriais: Vice-Presidência do TJAC.

UNIDADE	GERÊNCIA / SUPERVISÃO / SETOR / FUNÇÃO	ITEM	INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA	META
VICE-PRESIDÊNCIA (VIPRE)	GABINETE DO VICE-PRESIDENTE	1	Índice de gerenciamento e organização da agenda de compromissos do Vice-Presidente	Gerenciar e organizar, diariamente, os compromissos internos e externos do Vice-Presidente do Tribunal de Justiça;	% agendamentos solicitados	Agendar 100% dos compromissos do Vice-Presidente
		2	Índice de agilidade no despacho de expedientes endereçados ao Vice-Presidente	Gerenciar, organizar e controlar, diariamente, a tramitação dos expedientes dirigidos ao Vice-Presidente do Tribunal de Justiça.	% de expedientes despachados com o Vice-Presidente, no prazo fixado para o indicador.	Despachar com o Vice-Presidente 100% dos expedientes recebidos, no prazo fixado no indicador.
		3	Índice de presteza e eficiência na elaboração de ofício e demais expedientes da Vice-Presidência	Elaborar e encaminhar os ofícios e demais expedientes emitidos pelo Vice-Presidente, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas, exceto em casos urgentes.	% de expedientes solicitados pelo Vice-Presidente (ofícios, CI's, etc).	Elaborar e expedir 100% dos expedientes solicitados pelo Vice-Presidente, no prazo fixado para o indicador.
		4	Índice de agilidade no processamento da fila de trabalho de expedientes	Receber e encaminhar expedientes ao respectivo destinatário, no prazo de até 48 (quarenta e oito) horas.	% de expedientes encaminhados, no prazo fixado para o indicador.	100% (cem por cento) dos expedientes encaminhados, no prazo fixado para o indicador
		5	Índice de agilidade no processamento da fila de trabalho de expedientes urgentes	Receber e encaminhar expedientes urgentes ao respectivo destinatário, no prazo de até 24 (vinte e quatro) horas.	% de expedientes encaminhados, no prazo fixado para o indicador	100% (cem por cento) dos expedientes encaminhados, no prazo fixado para o indicador.
		6	Índice de atualização na emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais e administrativos pendentes.	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta para processo judicial e administrativo genérico pendente, no prazo de até 60 (sessenta) dias, sendo 50% (cinquenta por cento), até 30 (trinta) dias após a entrada em vigor desta Resolução; e 100% (cem por cento), até o fim dos 30 (trinta) dias restantes.	% de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais e administrativos pendentes, no prazo fixado para o indicador.	100% (cem por cento) de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais e administrativos pendentes, no prazo fixado para o indicador.
		7	Índice de agilidade na emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais não urgentes.	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta para processo judicial não urgente, no prazo de até 20 (vinte) dias, a contar do recebimento.	% de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais não urgentes, no prazo fixado para o indicador.	100% (cem por cento) de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais não urgentes, no prazo fixado para o indicador.
		8	Índice de agilidade na emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais urgentes.	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta para processo judicial urgente, no prazo de até 48 (quarenta e oito) horas, a contar do recebimento.	% de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais urgentes, no prazo fixado para o indicador.	100% (cem por cento) de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais urgentes, no prazo fixado para o indicador.

Continua.

Quadro 7 – Indicadores e Metas Setoriais: Vice-Presidência do TJAC (Continuação).

VICE-PRESIDÊNCIA (VIPRE)	ASSESSORIA E NÚCLEO DE REPERCUSSÃO GERAL E RECURSOS REPETITIVOS (NURER)	9	Índice de agilidade na análise e emissão de despachos, pareceres ou minutas de atos normativos.	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta de atos normativos, no prazo de até 20 (vinte) dias, a contar do recebimento.	% de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas de atos normativos, no prazo fixado para o indicador.	100% (cem por cento) de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas de atos normativos, no prazo fixado para o indicador.
		10	Índice de agilidade na emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos administrativos genéricos não urgentes.	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta para processos administrativos genéricos não urgentes, no prazo de até 20 (vinte) dias, a contar do recebimento.	% de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos administrativos genéricos não urgentes, no prazo fixado para o indicador.	100% (cem por cento) de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos administrativos genéricos não urgentes, no prazo fixado para o indicador.
		11	Índice de agilidade na emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos administrativos urgentes.	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta para processos administrativos urgentes, no prazo de até 48 (quarenta e oito) horas, a contar do recebimento.	% de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos administrativos urgentes, no prazo fixado para o indicador.	100% (cem por cento) de emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos administrativos urgentes, no prazo fixado para o indicador.
		12	Índice de informação da publicação dos recursos paradigmáticos para os fins legais	Informar a publicação dos acórdãos dos recursos paradigmáticos, visando o encaminhamento dos processos sobrestados ao órgão julgador competente, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas a contar da ciência da publicação, para as providências dos artigos 543-B, § 3º e 543-C, § 7º, I e II, do CPC.	% de informativos da publicação dos acórdãos dos recursos paradigmáticos, no prazo fixado para o indicador, visando assegurar o encaminhamento dos processos sobrestados ao órgão julgador competente	100% (cem por cento) de informativos da publicação dos acórdãos dos recursos paradigmáticos, no prazo fixado para o indicador, visando assegurar o encaminhamento dos processos sobrestados ao órgão julgador competente
		13	Índice de relatório destinado ao STJ, STF e ao CNJ	Elaborar trimestralmente relatório quantitativo dos recursos sobrestados no Estado, destinado ao STF, STJ e ao CNJ.	% de relatórios encaminhados	100% (cem por cento) de relatórios encaminhados, no prazo fixado para o indicador
VICE-PRESIDÊNCIA (VIPRE)	TODOS OS ÓRGÃOS VINCULADOS À VICE-PRESIDÊNCIA (PRESI)	14	Índice de redução de consumo de papel	Reduzir consumo de papel, com referência na média de gasto realizado no 1º semestre de 2014	% de redução do consumo de papel pela unidade, com base na referência fixada para o indicador	10% (dez por cento) de redução do consumo de papel pela unidade, com base na referência fixada para o indicador
		15	Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020	Participação de servidores de unidade convidada para evento e reunião de trabalho de elaboração do planejamento estratégico 2015/2020, sendo, no mínimo, 20% (vinte por cento), em caso de evento, e 30% (trinta por cento), em caso de reunião de trabalho, ressalvada a convocação que estabelecer percentual menor ou maior de presença necessária	% de participação de servidores das unidades convidadas para os eventos e reuniões de trabalho de elaboração do planejamento estratégico 2015/2020, nos índices fixados para o indicador	100% (cem por cento) de participação de servidores das unidades convidadas para os eventos e reuniões de trabalho de elaboração do planejamento estratégico 2015/2020, nos índices fixados para o indicador

Fonte: Resolução nº 16/2014.

ANEXO D – Resultados estatísticos da pesquisa realizada no TJAC.

Quadro 8 – Resultados Estatísticos da pesquisa realizada no TJAC.

	-21 -	-22 -	-23 -	-24 -	-25 -
Tamanho da amostra =	55	55	55	55	55
Mínimo	0.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
Máximo	9.0000	10.0000	8.0000	9.0000	9.0000
Amplitude Total	9.0000	7.0000	5.0000	6.0000	6.0000
Mediana	6.0000	7.0000	6.0000	7.0000	8.0000
Primeiro Quartil (25%)	5.0000	5.0000	5.0000	5.5000	7.0000
Terceiro Quartil (75%)	8.0000	8.0000	7.0000	8.0000	8.0000
Desvio Interquartilico	3.0000	3.0000	2.0000	2.5000	1.0000
Média Aritmética	5.8727	6.7273	5.7636	6.5273	7.4182
Variância	5.0020	3.6835	1.5542	2.2909	1.8774
Desvio Padrão	2.2365	1.9192	1.2467	1.5136	1.3702
Erro Padrão	0.3016	0.2588	0.1681	0.2041	0.1848
Coefficiente de Variação	38.08%	28.53%	21.63%	23.19%	18.47%
Assimetria (g1)	-0.5561	-0.2477	-0.4241	-0.5029	-1.1221
Curtose (g2)	-0.3685	-0.8824	-0.6530	-0.6197	1.2071
Média Harmônica =	4.8437	6.0851	5.4533	6.1087	7.0711
N (média harmônica) =	54	55	55	55	55
Média Geométrica =	5.5042	6.4234	5.6163	6.3308	7.2652
N (média geométrica) =	54	55	55	55	55
Variância (geom.) =	1.0941	1.0455	1.0248	1.0298	1.0211
Desvio Padrão (geom.) =	1.5761	1.3772	1.2680	1.2967	1.2451

Fonte: Software BioEstat 5.0

ANEXO E – Resultados gerados na avaliação de desempenho para dezembro de 2014.

i) METAS INSTITUCIONAIS DO TJAC.

Cor	Nome	Descrição	T	P	Valor	Meta	U.M.	Data Meta	Periodicidade	Acumulação	Alteração
	Acompanhamento da Resolução 76/CNJ	Promover o levantamento dos dados e disponibilização dos resultados nos períodos estabelecidos. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 15 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Acompanhamento das Metas Nacionais	Promover o levantamento dos dados e disponibilização dos resultados nos períodos estabelecidos. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 15 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Acompanhamento do Planejamento Estratégico de 2010/2014.	Acompanhar os resultados dos indicadores estratégicos apurados pelas unidades gestoras. Apresentar dois relatórios parciais até o dia 10 dos meses de novembro e dezembro de 2014, bem assim de 1 (um) relatório conclusivo até o dia 10 do mês de janeiro de 2015.	0		100,00	100,00	uni	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014

Tendência: Positiva Negativa Sem Meta Alcançada: Sim Não Dentro do prazo

Figura 18 – Resultados gerados, referente às metas institucionais do TJAC.

Fonte: Resultados extraídos do software GPWEB em 06/01/2015.

ii) METAS SETORIAIS: JURISDICIONAIS.

Cor	Nome	Descrição	T	P	Valor	Meta	U.M.	Data Meta	Periodicidade	Acumulação	Alteração
	GAR - Gabinete da Desa. Denise Bonfim - 1ª	Consolidador dos resultados da GAR	0		84,71	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.
<input checked="" type="checkbox"/>	Índice de agilidade na decisão dos processos concluídos	Manter atualizada a fila de trabalho - processos com até 100 dias de conclusão - elaborar minuta de julgados	0		37,41	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
<input checked="" type="checkbox"/>	Índice de agilidade na lavratura de acordãos	Elaborar em até 10 (dez) dias corridos os acordãos/resumos dos processos julgados	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
<input checked="" type="checkbox"/>	Índice de cumprimento da meta 1 de 2014 do CNJ	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente	0		63,16	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Último Valor	31/12/2014
<input checked="" type="checkbox"/>	Índice de cumprimento da meta 2 de 2014 do CNJ	Identificar e julgar pelo menos 80% dos processos distribuídos até 31/12/2011 no 1º grau	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Último Valor	31/12/2014
<input checked="" type="checkbox"/>	Índice de cumprimento da meta 4 de 2014 do CNJ	Identificar e julgar as ações de improbidade administrativa e as ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública distribuídas até 31 de dezembro de 2012	0		100,00	80,00	%	31/12/2014	Semestre	Último Valor	31/12/2014
<input checked="" type="checkbox"/>	Índice de cumprimento da meta 6 de 2014 do CNJ	Identificar e julgar, até 31/12/2014, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2011, no 1º Grau	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Último Valor	31/12/2014
<input checked="" type="checkbox"/>	Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020	Participar dos eventos e reuniões de trabalho do planejamento estratégico em que a unidade for convidada	0		27,77	30,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
<input checked="" type="checkbox"/>	Índice de redução de consumo de papel	Reduzir o consumo de papel	0		25,00	43,00	qt	31/12/2014	Semestre	Soma	31/12/2014

Tendência: Positiva Negativa Sem Meta Alcançada: Sim Não Dentro do prazo

Figura 19 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Gabinete Des^a Denise Bonfim.

Fonte: Resultados extraídos do software GPWEB em 06/01/2015.

Indicadores

Pauta: FNQ 2012 250 pontos TJAC: Diretoria Judiciária

Pesquisar: Usuário:

Tipo: Filtro:

Ano: 2014

Cor	Nome	Descrição	T	P	Valor	Meta	U.M.	Data Meta	Periodicidade	Acumulação	Alteração
	GAR - Diretoria Judiciária	Consolidador dos resultados da unidade	0		16,51	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.
	GAR - Gerência de Apoio às sessões	Consolidador dos resultados da unidade	0		3,79	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.
	GAR - Gerência de Distribuição	Consolidador dos resultados da unidade	0		5,05	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.
	GAR - Gerência de Feitos Judiciais	Consolidador dos resultados da unidade	0		5,05	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.
	GAR DJUD	Consolidador dos resultados da unidade	0		86,08	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	N.A.
	Índice de Atualização da fila "Validar Processos Recebidos da 1ª Instância"	Atualizar a distribuição repesada dos processos recebidos da 1ª instância no prazo de 60 dias	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade na baixa de processos julgados aos órgãos jurisdicionais de 1º grau	Encaminhar os processos julgados à origem em até 15 dias a contar do recebimento na fila de trabalho	0		90,41	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade na baixa de processos julgados aos órgãos jurisdicionais de 1º grau	Encaminhar os processos julgados à origem em até 15 dias a contar do recebimento na fila de trabalho	0		97,62	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade na expedição de certidões de julgamentos/ liberação dos processos para lavratura de acórdãos/ resumo dos julgados	Expedir certidões de julgamento em até 48 horas a contar da realização da sessão de julgamento	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade na inclusão de processos nas pautas de julgamento	Incluir processos em pauta de julgamento na primeira sessão a partir da entrada na fila de trabalho	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade na movimentação dos processos	Fazer conclusos os processos com pedidos de vista em até 24 horas contadas da entrada na fila de trabalho	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade na movimentação processual	Fazer movimentação processual em até 60 dias contados da entrada na fila de trabalho	0		98,68	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade na publicação de acórdãos	Publicar acórdãos/ resumo dos julgados em até 48 horas a contar do recebimento na fila de trabalho	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade na redistribuição de processos jurisdicionais	Redistribuir processos jurisdicionais em 48 horas a contar do recebimento, excetuados os processos com pendências	0		97,08	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade na redistribuição de processos jurisdicionais urgentes	Redistribuir processos jurisdicionais urgentes em 24 horas a contar do recebimento, excetuados os processos com pendências	0		98,09	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade no cadastro, digitalização de peças e distribuição de processos jurisdicionais	Distribuir processos jurisdicionais e fazê-los conclusos em até 48 horas a contar do recebimento, excetuados os processos com pendências	0		80,03	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade no cadastro, digitalização de peças e distribuição de processos jurisdicionais urgentes	Distribuir processos jurisdicionais e fazê-los conclusos em até 24 horas a contar do recebimento, excetuados os processos com pendências	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade no processamento dos recursos para os Tribunais Superiores e STF	Encaminhar os recursos com juízo de admissibilidade positivo aos Tribunais Superiores e STJ em até 15 dias a contar do recebimento na fila de trabalho	0		23,59	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de atendimento à demanda (Res. 76 do CNJ)	Baixar (arquivar) mais processos originários do que os que entram	0		61,52	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de atendimento à demanda (Res. 76 do CNJ)	Baixar (arquivar) mais processos originários do que os que entram	0		61,52	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de informação dos relatórios estatísticos mensais de produtividade das 1ª e 2ª Câmaras Cíveis e da Câmara Criminal	Elaborar relatórios estatísticos até o décimo dia do mês	0		90,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de informação dos relatórios estatísticos mensais de produtividade do Pleno Jurisdicional, Pleno Administrativo e COJUS	Elaborar e divulgar relatórios estatísticos até o décimo dia do mês	0		94,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020	Participar dos eventos e reuniões de trabalho do planejamento estratégico em que a unidade for convidada	0		30,91	30,00		31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de redução de consumo de papel	Reduzir o consumo de papel	0		60,00	95,00	%	31/12/2014	Semestre	Soma	31/12/2014

Tendência: Positiva Negativa Sem Meta Alcançada: Sim Não Dentro do prazo

Figura 20 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Diretoria Judiciária.

Fonte: Resultados extraídos do software GPWEB em 06/01/2015.

iii) METAS SETORIAIS: ADMINISTRATIVAS.

Pauta: FNQ 2012 250 pontos TJAC: Corregedoria Geral de Justiça

Pesquisar: Usuário: Filtro:

Tipo: Ano: 2014

Indicadores

Todos 29 Liderança Estratégias e. Clientes Sociedade Informações e. Pessoas Processos Resultados

Cor	Nome	Descrição	T	P	Valor	Meta	U.M.	Data Meta	Periodicidade	Acumulação	Alteração
	GAR - ASSES-COGER		0		41,03	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.
	GAR - GEAX-COGER		0		25,64	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.
	GAR - GEFEJ-COGER		0		65,64	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.
	GAR - GEFIJ-COGER		0		88,04	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.
	GAR - Gab COGER		0		86,04	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.
	Índice de Fiscalização da arrecadação e dos atos praticados pelos Serviços Notariais e de Registro	Elaborar até o 10º dia útil de cada mês a consolidação (relatórios) dos atos praticados e da arrecadação das 31 Serventias Extrajudiciais privatizadas e oficializadas (Emolumentos, Fundo de Fiscalização, Fundo de Compensação, atos gratuitos e Prestação de contas dos interinos)	0		31,00	31,00	qt	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de acompanhamento da situação de presos provisórios	Fiscalizar o cumprimento da Resolução 66/1999 do Conselho Nacional de Justiça, elaborando relatório bimestral, no que se refere a prioridade do julgamento das ações criminais cujos acusados estejam presos provisoriamente, mediante consulta extraídas do SAJPC, notificando as unidades judiciais que não cumprirem os prazos previstos na referida norma do CNJ para fins de melhorar sua atuação.	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de acompanhamento das determinações exaradas pela Corregedoria nas Correções	Fazer o acompanhamento do cumprimento das determinações exaradas no relatório de correção pelas unidades extrajudiciais fiscalizadas	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de acompanhamento dos distribuidores de 1º Grau cujos relatórios indiquem ser necessário providências saneadoras	Fazer o acompanhamento do cumprimento das orientações e determinações exaradas nos relatórios de correção realizadas nos distribuidores	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de acompanhamento presencial das unidades judiciárias de 1º Grau com desempenho inferior a 75% para as metas 1 e 2 do Poder Judiciário, no prazo de até 60 (sessenta) dias, sendo 60% (sessenta por cento), até 30 (trinta) dias após a entrada em vigor desta Resolução, e os outros 40% (quarenta por cento), até o fim dos 30 (trinta) dias restantes	Fazer o acompanhamento presencial das unidades judiciárias de 1º Grau com desempenho inferior a 75% para as metas 1 e 2 do Poder Judiciário, no prazo de até 60 (sessenta) dias, sendo 60% (sessenta por cento), até 30 (trinta) dias após a entrada em vigor desta Resolução, e os outros 40% (quarenta por cento), até o fim dos 30 (trinta) dias restantes	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de agilidade na movimentação dos procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juizes de Direito	Movimentar os procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juizes de Direito, no prazo de 60 (sessenta) dias	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade na movimentação dos processos administrativos em geral	Movimentar os processos administrativos em geral, no prazo de 60 (sessenta) dias	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de agilidade no despacho de expedientes endereçados ao Corregedor-Geral da Justiça	Gerenciar, organizar e controlar a tramitação dos expedientes dirigidos ao Corregedor-Geral da Justiça	0		100,06	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de atendimento das reclamações dos jurisdicionados concernentes à prestação jurisdicional	Atender os usuários prestando os esclarecimentos devidos e, quando a situação fática exigir, reduzir a termo a reclamação, promovendo-se a imediata conclusão ao Corregedor Geral da Justiça	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de atendimento das reclamações dos usuários dos serviços notariais e de registro	Atender os usuários dos serviços notariais e de registro prestando os esclarecimentos devidos e, quando a situação fática exigir, reduzir a termo a reclamação, promovendo-se a imediata conclusão ao Corregedor Geral da Justiça	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de atendimento das solicitações relativas ao cadastramento em sistemas gerenciados pela Corregedoria Geral da Justiça	Atender as solicitações de cadastro de usuários internos (servidores e magistrados) em sistemas gerenciados pela Corregedoria Geral da Justiça, no prazo de 72 (setenta e duas) horas (CNCA, CNA, CNAEL, Presos provisórios, Justiça Aberta, Interceptação telefônica, sistema nacional de bens apreendidos, inspeções em estabelecimentos penais); BACENJUD; RENAJUD; INFOSEG.)	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de atualização dos procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juizes de Direito	Atualizar os procedimentos de apuração de infrações disciplinares dos juizes de Direito, no prazo de 60 (sessenta) dias, sendo 50% (cinquenta por cento), até 30 (trinta) dias após a entrada em vigor desta Resolução, e os outros 50% (cinquenta por cento), até o fim dos 30 (trinta) dias restantes	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de correções nas serventias extrajudiciais	Realizar correções nas unidades judiciais e apresentar os respectivos relatórios e publicações em número igual ou superior a 3 (três) por mês	0		4,50	3,00	qt	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de correções nos Distribuidor de 1º grau	Realizar correções nos distribuidores e apresentar os respectivos relatórios e publicações, em número igual ou superior a 4 (quatro) por mês	0		4,00	4,00	qt	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
	Índice de correções virtuais nas unidades judiciais	Realizar correções virtuais nas unidades judiciais e apresentar os respectivos relatórios e publicações, em número igual ou superior a 4 (quatro) por mês	0		4,00	4,00	qt	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de fiscalização do cumprimento das metas do Poder Judiciário pelas unidades judiciárias de 1º Grau	Fiscalizar o cumprimento das metas do Poder Judiciário por todas as unidades judiciárias de 1º Grau, encaminhando mensalmente os dados extraídos pela DIGES, solicitando informações sobre as causas e notificando para melhorar a atuação	0		100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014

Figura 21 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Corregedoria Geral de Justiça.

Fonte: Resultados extraídos do software GPWEB em 06/01/2015.

Continua.

Continuação.

Índice de gerenciamento e organização da agenda de compromissos do Corregedor-Geral da Justiça	Gerenciar e organizar os compromissos internos e externos do Corregedor-Geral da Justiça;	0	100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de implantação do Sistema de Controle de Arrecadação das Serventias Extrajudiciais - SICASE	Coordenar a instalação e implantação do SICASE - Implantação no mês de novembro de 2014 e obtenção dos primeiros resultados em dezembro de 2014	0	23,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
Índice de implantação do Sistema de Controle de Férias dos Magistrados - CHRONOS	Coordenar a instalação e implantação do CHRONOS - Implantação no mês de novembro de 2014 e obtenção dos primeiros resultados em dezembro de 2014	0	25,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014
Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020	Participação de servidores de unidade convidada para evento e reunião de trabalho de elaboração do planejamento estratégico 2015/2020, sendo, no mínimo, 20% (vinte por cento), em caso de evento, e 30% (trinta por cento), em caso de reunião de trabalho, ressalvada a convocação que estabelecer percentual menor ou maior de presença necessária	0	30,26	30,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de participação nos eventos do Tribunal de Justiça	Participar dos eventos promovidos pela Corregedoria-Geral da Justiça	0	100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de prestação e eficiência na elaboração de ofício e demais expedientes da Corregedoria Geral da Justiça	Elaborar e encaminhar os ofícios e demais expedientes emitidos pelo Corregedor-Geral da Justiça, exceto os expedidos em razão dos processos e das ações das Gerências da Corregedoria	0	100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de redução de consumo de papel	Reduzir consumo de papel, com referência na média de gasto realizado no 1º semestre de 2014	0	70,00	72,00	QT	31/12/2014	Semestre	Soma	31/12/2014
Índice de relatórios estatísticos para instrução de processos de promoção e remoção de magistrados	Elaborar relatório estatístico para fins de instruir processo de Promoção e Remoção de magistrados no prazo de até 15 (quinze) dias, contados a partir do recebimento dos autos pela COGER.	0	100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/11/2014

Tendência: Positiva Negativa Sem Meta Alcançada: Sim Não Dentro do prazo

Figura 21 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Corregedoria Geral de Justiça.

Fonte: Resultados extraídos do software GPWEB em 06/01/2015.

Indicadores

Pauta: FNQ 2012 250 pontos TJAC: Diretoria de Logística

Pesquisar: Usuário:

Tipo: Filtro:

Ano: 2014

Todos 24											
Cor	Nome	Descrição	T	P	Valor	Meta	U.M.	Data Meta	Periodicidade	Acumulação	Alteração
	Controlar o estoque de materiais de consumo	Controlar o estoque de material de consumo a fim de evitar a descontinuidade do fornecimento. Apresentar diagnóstico até o dia 10 (dez) de cada mês.	0	100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/10/2014	
	Fazer inventário de materiais de consumo	Verificar a localização e ajuste de carga dos bens em desacordo com o levantamento constante no ERP. Realizar 2 (duas) vezes ao ano, sendo uma até 15 de dezembro de 2014.	0	100,00	80,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/10/2014	
	GAR - GECON +%		0	6,06	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.	
	GAR - GEINS +%		0	102,91	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.	
	GAR - GEMAT +%		0	5,05	100,00	%	31/12/2014	Mês	Média	N.A.	
	Índice de acompanhamento das construções novas	Concluir as obras no prazo contratual.	0	100,00	80,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014	
	Índice de acompanhamento das reformas	Concluir as obras no prazo contratual.	0	100,00	70,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014	
	Índice de agilidade na assinatura de contratos e atas de registro de preço	Assinar os instrumentos contratuais no prazo de 2 (duas) semanas	0	100,00	90,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/10/2014	
	Índice de agilidade na elaboração das medições	Finalizar as medições no prazo de 7 (sete) dias	0	100,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014	
	Índice de agilidade na elaboração de layouts	Finalizar os layouts no prazo de 5 (cinco) dias	0	100,00	90,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014	
	Índice de agilidade na instrução dos processos de aquisição	Tramitar os processos de aquisição, por meio de ata de registro de preço, no prazo de 7 (sete) dias.	0	100,00	95,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/10/2014	
	Índice de agilidade na manifestação de pedido de aditivos	Finalizar as manifestações dos aditivos no prazo de até 10 (dez) dias	0	100,00	90,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014	
	Índice de agilidade na obtenção da coleta de preço	Realizar a coleta de preço de bens e serviços no prazo de 7 (sete) dias	0	100,00	90,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/10/2014	

Figura 22 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Diretoria de Logística.

Fonte: Resultados extraídos do software GPWEB em 06/01/2015.

Continua.

Continuação.

		Tramitar os processos de aquisição e contratação no prazo padrão.										
	Índice de agilidade na tramitação de processos de contratação	Considera-se como prazo padrão: 120 dias, para concurso e concorrências dos tipos empreitada integral, técnica ou técnica e preço; 105 dias, para demais concorrências e tomada de preços dos tipos técnica e técnica e preço; 60 dias, para demais tomadas de preços; 50 dias, para convites e pregão, 8 dias para dispensa e inexigibilidade.	0	95,45	80,00			31/12/2014	Semestre	Média		31/10/2014
	Índice de agilidade no atendimento de bens de permanentes	Suprir os pedidos de materiais permanentes no prazo de 90 (noventa) dias	0	100,00	100,00			31/12/2014	Ano	Média		31/10/2014
	Índice de atualização documental	Manter informações atualizadas acerca do gerenciamento dos imóveis. 50% gerenciado no mês de novembro de 2014 e o percentual remanescente até o dia 20 de dezembro de 2014	0	100,00	100,00	%		31/12/2014	Semestre	Média		31/12/2014
	Índice de inspeção de materiais permanentes por meio do ERP	Controlar a localização, movimentação e baixa de bens permanentes mensalmente. Realizar 2 (duas) inspeções nos meses de novembro e dezembro de 2014	0	100,00	100,00	%		31/12/2014	Semestre	Média		31/10/2014
	Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020		0	34,33	30,00	%		31/12/2014	Semestre	Média		31/12/2014
	Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020		0	34,33	30,00	%		31/12/2014	Semestre	Média		31/12/2014
	Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020		0	34,33	30,00	%		31/12/2014	Semestre	Média		31/12/2014
	Índice de redução de consumo de papel	Reduzir o consumo de papel	0	8,17	35,00	QT		31/12/2014	Semestre	Média		31/12/2014
	Índice de redução de consumo de papel	Redução do consumo de papel	0	26,00	19,00	qt		31/12/2014	Semestre	Soma		31/12/2014
	Índice de redução de consumo de papel	Reduzir o consumo de papel	0	24,00	20,70	QT		31/12/2014	Semestre	Soma		31/12/2014
	Índice de utilização de Pregão Eletrônico	Utilizar o Pregão, na forma Eletrônica, como modalidade preferencial	0	79,30	80,00	%		31/12/2014	Semestre	Média		31/10/2014
Tendência: <input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Negativa <input type="checkbox"/> Sem Meta Alcançada: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Dentro do prazo												

Figura 22 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Diretoria de Logística.

Fonte: Resultados extraídos do software GPWEB em 06/01/2015.

Indicadores

Pauta: FNQ 2012 250 pontos TJAC: Vice-Presidência - Rio Branco

Pesquisar: Usuário:

Tipo: Filtro:

Ano:

Todos 18 Liderança Estratégias e. Clientes Sociedade Informações e. Pessoas Processos Resultados

Cor	Nome	Descrição	T	P	Valor	Meta	U.M.	Data Meta	Periodicidade	Acumulação	Alteração
	Índice de agilidade na análise e emissão de despachos, pareceres ou minutas de atos normativos.	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta de atos normativos, no prazo de até 20 (vinte) dias, a contar do recebimento.	0		0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de agilidade na emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos administrativos urgentes.	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta para processo judicial não urgente, no prazo de até 20 (vinte) dias, a contar do recebimento.	0		0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de agilidade na emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais não urgentes.	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta para processo judicial não urgente, no prazo de até 20 (vinte) dias, a contar do recebimento	0		0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de agilidade na emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos administrativos genéricos não urgentes.	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta para processos administrativos genéricos não urgentes, no prazo de até 20 (vinte) dias, a contar do recebimento	0		0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de agilidade na emissão ou elaboração de despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais urgentes.	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta para processo judicial urgente, no prazo de até 48 (quarenta e oito) horas, a contar do recebimento.	0		0,00	100,00	%	31/12/2014	Ano	Média	31/12/2014
	Índice de agilidade no despacho de expedientes endereçados ao Vice-Presidente	Gerenciar, organizar e controlar, diariamente, a tramitação dos expedientes dirigidos ao Vice-Presidente do Tribunal de Justiça.	0		0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de agilidade no processamento da fila de trabalho de expedientes	Receber e encaminhar expedientes ao respectivo destinatário, no prazo de até 48 (quarenta e oito) horas.	0		0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de agilidade no processamento da fila de trabalho de expedientes urgentes	Receber e encaminhar expedientes urgentes ao respectivo destinatário, no prazo de até 24 (vinte e quatro) horas.	0		0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
	Índice de atualização na emissão ou elaboração de	Emitir ou elaborar despacho, parecer ou minuta para processo judicial e administrativo genérico									

Figura 23 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Vice-Presidência.

Fonte: Resultados extraídos do software GPWEB em 06/01/2015.

Continua.

Continuação.

despachos, pareceres ou minutas para processos judiciais e administrativos pendentes.	pendente, no prazo de até 60 (sessenta) dias, sendo 50% (cinquenta por cento), até 30 (trinta) dias após a entrada em vigor desta Resolução; e 100% (cem por cento), até o fim dos 30 (trinta) dias restantes.	0	0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de gerenciamento e organização da agenda de compromissos do Vice-Presidente	Gerenciar e organizar, diariamente, os compromissos internos e externos do Vice-Presidente do Tribunal de Justiça;	0	0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de informação da publicação dos recursos paradigmáticos para os fins legais	Informar a publicação dos acórdãos dos recursos paradigmáticos, visando o encaminhamento dos processos sobrestados ao órgão julgador competente, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas a contar da ciência da publicação, para as providências dos artigos 543-B, § 3º e 543-C, § 7º, I e II, do CPC,	0	0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de informação da publicação dos recursos paradigmáticos para os fins legais	Informar a publicação dos acórdãos dos recursos paradigmáticos, visando o encaminhamento dos processos sobrestados ao órgão julgador competente, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas a contar da ciência da publicação, para as providências dos artigos 543-B, § 3º e 543-C, § 7º, I e II, do CPC,	0	0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020	Participação de servidores de unidade convidada para evento e reunião de trabalho de elaboração do planejamento estratégico 2015/2020, sendo, no mínimo, 20% (vinte por cento), em caso de evento, e 30% (trinta por cento), em caso de reunião de trabalho, ressalvada a convocação que estabelecer percentual menor ou maior de presença	0	0,00	30,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de participação na elaboração do planejamento estratégico 2015/2020	Participação de servidores de unidade convidada para evento e reunião de trabalho de elaboração do planejamento e s t r a t é g i c o 2015/2020, sendo, no mínimo, 20% (vinte por cento), em caso de evento, e 30% (trinta por cento), em caso de reunião de trabalho, essalvada a convocação que estabelecer percentual menor ou maior de presença necessária.	0	0,00	30,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de prestação e eficiência na elaboração de ofício e demais expedientes da Vice-Presidência	Elaborar e encaminhar os ofícios e demais expedientes emitidos pelo Vice-Presidente, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas, exceto em casos urgentes.	0	0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de redução de consumo de papel	Reduzir consumo de papel, com referência na média de gasto realizado no 1º semestre de 2014	0	0,00	12,60	qt	31/12/2014	Semestre	Soma	31/12/2014
Índice de relatório destinado ao STJ, STF e ao CNJ	Elaborar trimestralmente relatório quantitativo dos recursos sobrestados no Estado, destinado ao STF, STJ e ao CNJ,	0	0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	31/12/2014
Índice de relatório destinado ao STJ, STF e ao CNJ	Elaborar trimestralmente relatório quantitativo dos recursos sobrestados no Estado, destinado ao STF, STJ e ao CNJ,	0	0,00	100,00	%	31/12/2014	Semestre	Média	30/09/2014

Tendência: Positiva Negativa Sem Meta Alcançada: Sim Não Dentro do prazo

Figura 23 – Resultados gerados, referente às metas setoriais: Vice-Presidência.

Fonte: Resultados extraídos do software GPWEB em 06/01/2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa.

APÊNDICE B – Perfil demográfico da amostra.

APÊNDICE C – Conhecimentos sobre as normatizações.

APÊNDICE D – Conhecimentos sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho.

APÊNDICE E – Conhecimentos sobre os critérios de remuneração, valorização e motivação dos funcionários.

APÊNDICE F – Impactos da implantação da avaliação de desempenho na organização.

APÊNDICE G – Grau de aceitação, satisfação e feedback dos funcionários com a implantação da avaliação.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa.



Universidade de Brasília – UnB
Departamento de Administração – ADM
Bacharelado em Administração Pública

QUESTIONÁRIO

ESTE QUESTIONÁRIO NÃO DEVE CONTER IDENTIFICAÇÃO

Sua participação é muito importante para esta pesquisa

Prezado(a) Colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa sobre a implantação do sistema de Avaliação de desempenho (Gratificação por Alcance de Resultados - GAR) do TJAC. A pesquisa está sendo desenvolvida por Antônio Prado, discente da Graduação à Distância da Universidade de Brasília, no curso de Administração Pública.

O objetivo desse estudo é investigar os impactos da implementação da avaliação de desempenho no TJAC.

Os resultados dessa pesquisa terão apenas fins acadêmicos/educativos, sendo todas as informações obtidas confidenciais e mantidas sob sigilo, bem como serão mantidas anônimas caso algum participante se identifique erroneamente.

OBSERVAÇÃO : O respondente deverá opinar levando em consideração o grau ou nível de conhecimento, observando a escala para cada quesito.

RESPONDA AS QUESTÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, PARA TANTO UTILIZE A ESCALA (ABAIXO):

- 1- Discordar totalmente
- 2- Discordar parcialmente
- 3- Nem concordar, nem discordar
- 4- Concordar parcialmente
- 5- Concordar totalmente

1- Tenho alto conhecimento quanto a LC nº 258/2013 (Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração - PCCR).

1 2 3 4 5

2- Tenho alto conhecimento quanto às Resoluções nº 09, 10, 14 e 16/2014 (GAR) da COJUS que abordam sobre a avaliação de desempenho do TJ.				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
3- Considero importante as normatizações do TJAC sobre a avaliação de desempenho.				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
4- Tenho elevada compreensão quanto ao processo/procedimento de avaliação de desempenho realizado no TJAC.				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
5- Os indicadores utilizados para a avaliação de desempenho é de fácil entendimento.				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6- O programa GPWEB para a inserção de dados é de fácil compreensão.				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
7- Os critérios de avaliação de desempenho são claros e objetivos.				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
8- Há clareza quanto aos critérios/procedimentos de remuneração dos funcionários/servidores nesse processo de avaliação de desempenho.				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
9- O procedimento de avaliação do funcionário/servidor é claro e transparente.				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
10- Há comunicação aos funcionários/servidores sobre os critérios e resultados da avaliação de desempenho.				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
11- Os servidores estão mais motivados <u>depois</u> da implementação da avaliação de desempenho.				
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

12- A avaliação de desempenho é muito importante para o processo decisório no TJAC.

1 2 3 4 5

13- O desempenho dos servidores melhorou depois da implementação da avaliação de desempenho.

1 2 3 4 5

14- A avaliação de desempenho contribui para identificar problemas e falhas no setor.

1 2 3 4 5

15- Os métodos de avaliação utilizados pelo TJAC são eficientes.

1 2 3 4 5

16- Os objetivos institucionais, metas e indicadores foram alcançados com a implementação da avaliação de desempenho.

1 2 3 4 5

17- Os funcionários/servidores não têm uma boa aceitação quanto ao processo de avaliação de desempenho.

1 2 3 4 5

18- Todos os diretores, gestores, gerentes, chefes, secretários e servidores devem ser avaliados individualmente no TJAC.

1 2 3 4 5

19- A instituição ou setor promove o feedback sobre a avaliação de desempenho para o crescimento pessoal/profissional do servidor.

1 2 3 4 5

20- Estou satisfeito(a) com a avaliação de desempenho implementado pelo TJAC.

1 2 3 4 5

AGORA, RESPONDA AS QUESTÕES DANDO NOTAS DE 0 A 10, SENDO:

0 (zero) para o item de menor importância/conhecimento à 10 (dez) para o item de maior importância/conhecimento.

21- Que nota você atribui para a valorização dos funcionários/servidores no TJAC?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22- Que nota você atribui para a implementação da avaliação de desempenho no TJAC?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23- Que nota você atribuí para a celeridade processual e as melhorias na instituição antes da implementação da avaliação?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24- Que nota você atribui para a celeridade processual e melhorias na instituição depois da implementação da avaliação?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25- Que nota você atribui para o seu desempenho profissional/funcional após a implementação da avaliação de desempenho?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

AGORA, VOCÊ RESPONDERÁ SOBRE AS QUESTÕES DEMOGRÁFICAS:

SEXO:

1. FEMININO 2. MASCULINO

ESTADO CIVIL:

1. Solteiro(a) 2. Casado(a)/União Estável 3. Divorciado (a) 4. Viúvo(a) 5. Separado Judicialm...

GRAU DE ESCOLARIDADE:

1. Ensino Fundamental 2. Ensino Médio 3. Ensino Superior 4. Especialização
 5. Mestrado 6. Doutorado 7. Pós-Doutoradc

IDADE: ____Anos OU FAIXA ETÁRIA (anos):

1. 18 a 20 anos 2. 21 a 25 anos 3. 26 a 30 anos 4. 31 a 35 anos
 5. 36 a 40 anos 6. 41 a 45 anos 7. 46 a 50 anos 8. + 50 anos

Quanto tempo você trabalha no TJAC (anos)? _____ anos ou _____ meses.

1. -1 ano 2. +1 a -3 anos 3. +3 a -5 anos 4. +5 a -10 anos
 5. +10 a -15 anos 6. +15 a -20 anos 7. +20 a -25 anos 8. +25 anos

Que setor/unidade você trabalha?

1. Diretoria 2. Gerência 3. Assessoria 4. Câmara 5. Secretaria
 6. Gabinete (presidência/Vice/Corregedoria, Desembargador) 7. Outro:

Espaço para comentários, caso haja necessidade.

OBRIGADO. SUA PARTICIPAÇÃO FOI DE GRANDE IMPORTÂNCIA PARA A PESQUISA

APÊNDICE B – Perfil demográfico da amostra.

Tabela 1 – Perfil demográfico da amostra.

	Frequência Absoluta (Fi)	Percentual (%)	IC 95%
SEXO			
Feminino	31	56,36	43,27 – 68,63
Masculino	24	43,64	31,37 – 56,73
ESTADO CIVIL			
Solteiro(a)	14	25,45	15,81 – 38,30
Casado(a)/União Estável	36	65,45	52,25 – 76,64
Divorciado(a)	2	3,64	1,00 – 12,32
Viúvo(a)	2	3,64	1,00 – 12,32
Separado(a) Judicialmente	1	1,82	0,32 – 9,61
ESCOLARIDADE			
Ensino Fundamental	0	0,00	0,00 – 6,53
Ensino Médio	6	10,91	5,10 – 21,83
Ensino Superior	34	61,82	48,61 – 73,48
Especialização	15	27,27	17,28 – 40,23
Mestrado	0	0,00	0,00 – 6,53
Doutorado	0	0,00	0,00 – 6,53
Pós-Doutorado	0	0,00	0,00 – 6,53
FAIXA ETÁRIA (anos)			
18 a 20	0	0,00	0,00 – 6,53
21 a 25	2	3,64	1,00 – 12,32
26 a 30	5	9,09	3,95 – 19,58
31 a 35	8	14,55	7,56 – 26,16
36 a 40	26	47,27	34,69 – 60,21
41 a 45	9	16,36	8,86 – 28,26
46 a 50	5	9,09	3,95 – 19,58
+ 50	0	0,00	0,00 – 6,53
TEMPO DE TRAB. (anos)			
< 1	0	0,00	0,00 – 6,53
1 3	4	7,27	2,86 – 17,26
3 5	8	14,55	7,56 – 26,16
5 10	12	21,82	12,95 – 34,37
10 15	17	30,91	20,28 – 44,03
15 20	9	16,36	8,86 – 28,26
20 25	4	7,27	2,86 – 17,26
≥ 25	1	1,82	0,32 – 9,61
UN. DE TRAB.			
Diretoria	9	16,36	8,86 – 28,26
Gerência	18	32,73	21,81 – 45,90
Assessoria	8	14,55	7,56 – 26,16
Câmara	2	3,64	1,00 – 12,32
Secretaria	6	10,91	5,10 – 21,83

Continuação...			
Gabinete	9	16,36	8,86 – 28,26
Outras un.	3	5,45	1,87 – 14,85
TOTAL (para cada perfil)	55	100,00	-

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada).

APÊNDICE C – Conhecimentos sobre as normatizações.

Tabela 2 – Conhecimentos sobre as normatizações.

Afirmações	Fi	%	IC 95%
1- Tenho alto conhecimento quanto a LC nº 258/2013.			
Discordo totalmente	5	9,09	3,95 – 19,58
Discordo parcialmente	20	36,36	24,93 – 49,58
Nem concordo, nem discordo	5	9,09	3,95 – 19,58
Concordo parcialmente	21	38,18	26,52 – 51,39
Concordo totalmente	4	7,27	2,86 – 17,26
2- Tenho alto conhecimento quanto as Resoluções nº 09, 10, 14 e 16/2014.			
Discordo totalmente	9	16,36	8,86 – 28,26
Discordo parcialmente	23	41,82	29,74 – 54,97
Nem concordo, nem discordo	8	14,55	7,56 – 26,16
Concordo parcialmente	12	21,82	12,95 – 34,37
Concordo totalmente	3	5,45	1,87 – 14,85
3- Considera importante as normatizações do TJAC sobre a Avaliação de Desempenho.			
Discordo totalmente	0	0,00	0,00 – 6,53
Discordo parcialmente	3	5,45	1,87 – 14,85
Nem concordo, nem discordo	2	3,64	1,00 – 12,32
Concordo parcialmente	28	50,91	38,08 – 63,62
Concordo totalmente	22	40,00	28,12 – 53,19
TOTAL (para cada questão)	55	100,00	-

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada).

APÊNDICE D – Conhecimentos sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho.

Tabela 3 – Conhecimentos sobre o sistema de avaliação de desempenho.

Afirmações	Fi	%	IC 95%
4- Tenho elevada compreensão quanto ao processo /procedimento de avaliação de desempenho realizado no TJAC.			
Discordo totalmente	9	16,36	8,86 – 28,26
Discordo parcialmente	20	36,36	24,93 – 49,58
Nem concordo, nem discordo	6	10,91	5,10 – 21,83
Concordo parcialmente	14	25,45	15,81 – 38,30
Concordo totalmente	6	10,91	5,10 – 21,83
5- Os indicadores utilizados para a avaliação de desempenho é de fácil entendimento.			
Discordo totalmente	7	12,73	6,30 – 24,02
Discordo parcialmente	19	34,55	23,36 – 47,75
Nem concordo, nem discordo	6	10,91	5,10 – 21,83
Concordo parcialmente	21	38,18	26,52 – 51,39
Concordo totalmente	2	3,64	1,00 – 12,32
6- O programa GPWEB para a inserção de dados é de fácil compreensão.			
Discordo totalmente	4	7,27	2,86 – 17,26
Discordo parcialmente	13	23,64	14,37 – 36,35
Nem concordo, nem discordo	12	21,82	12,95 – 34,37
Concordo parcialmente	17	30,91	20,28 – 44,03
Concordo totalmente	9	16,36	8,86 – 28,26
7- Os critérios de avaliação de desempenho são claros e objetivos.			
Discordo totalmente	7	12,73	6,30 – 24,02
Discordo parcialmente	18	32,73	21,81 – 45,90
Nem concordo, nem discordo	6	10,91	5,10 – 21,83
Concordo parcialmente	23	41,82	29,74 – 54,97
Concordo totalmente	1	1,82	0,32 – 9,61
TOTAL (para cada questão)	55	100,00	-

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada).

APÊNDICE E – Conhecimentos sobre os critérios de remuneração, valorização e motivação dos funcionários.

Tabela 4 – Conhecimentos sobre os critérios de remuneração, valorização e motivação dos funcionários.

Afirmações	Fi	%	IC 95%
8- Há clareza quanto aos critérios/procedimentos de remuneração dos funcionários/servidores no processo de avaliação de desempenho.			
Discordo totalmente	11	20,00	11,55 – 32,36
Discordo parcialmente	15	27,27	17,28 – 40,23
Nem concordo, nem discordo	9	16,36	8,86 – 28,26
Concordo parcialmente	14	25,45	15,81 – 38,30
Concordo totalmente	6	10,91	5,10 – 21,83
9- O procedimento de avaliação do funcionário/servidor é claro e transparente.			
Discordo totalmente	22	40,00	28,12 – 53,19
Discordo parcialmente	14	25,45	15,81 – 38,30
Nem concordo, nem discordo	15	27,27	17,28 – 40,23
Concordo parcialmente	3	5,45	1,87 – 14,85
Concordo totalmente	1	1,82	0,32 – 9,61
10- Há comunicação aos funcionários/servidores sobre os critérios e resultados da avaliação de desempenho.			
Discordo totalmente	28	50,91	38,08 – 63,62
Discordo parcialmente	20	36,36	24,93 – 49,58
Nem concordo, nem discordo	3	5,45	1,87 – 14,85
Concordo parcialmente	4	7,27	2,86 – 17,26
Concordo totalmente	0	0,00	0,00 – 6,53
11- Os servidores estão mais motivados depois da implantação da avaliação de desempenho.			
Discordo totalmente	5	9,09	3,95 – 19,58
Discordo parcialmente	19	34,55	23,36 – 47,75
Nem concordo, nem discordo	12	21,82	12,95 – 34,37
Concordo parcialmente	16	29,09	18,77 – 42,14
Concordo totalmente	3	5,45	1,87 – 14,85
TOTAL (para cada questão)	55	100,00	-

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada).

APÊNDICE F – Impactos da implantação da avaliação de desempenho na organização.

Tabela 5 – Impactos da implantação da avaliação de desempenho na organização.

Afirmações	Fi	%	IC 95%
12- A avaliação de desempenho é muito importante para o processo decisório no TJAC.			
Discordo totalmente	2	3,64	1,00 – 12,32
Discordo parcialmente	6	10,91	5,10 – 21,83
Nem concordo, nem discordo	3	5,45	1,87 – 14,85
Concordo parcialmente	25	45,45	33,03 – 58,48
Concordo totalmente	19	34,55	23,36 – 47,75
13- O desempenho dos servidores melhorou depois da implantação da avaliação de desempenho.			
Discordo totalmente	5	9,09	3,95 – 19,58
Discordo parcialmente	16	29,09	18,77 – 42,14
Nem concordo, nem discordo	20	36,36	24,93 – 49,58
Concordo parcialmente	11	20,00	11,55 – 32,36
Concordo totalmente	3	5,45	1,87 – 14,85
14- A avaliação de desempenho contribui para identificar problemas e falhas no setor.			
Discordo totalmente	3	5,45	1,87 – 14,85
Discordo parcialmente	12	21,82	12,95 – 34,37
Nem concordo, nem discordo	9	16,36	8,86 – 28,26
Concordo parcialmente	23	41,82	29,74 – 54,97
Concordo totalmente	8	14,55	7,56 – 26,16
15- Os métodos de avaliação utilizados pelo TJAC são eficientes.			
Discordo totalmente	10	18,18	10,19 – 30,33
Discordo parcialmente	17	30,91	20,28 – 44,03
Nem concordo, nem discordo	15	27,27	17,28 – 40,23
Concordo parcialmente	11	20,00	11,55 – 32,36
Concordo totalmente	2	3,64	1,00 – 12,32
16- Os objetivos institucionais, metas e indicadores foram alcançados com a implementação da avaliação de desempenho.			
Discordo totalmente	2	3,64	1,00 – 12,32
Discordo parcialmente	14	25,45	15,81 – 38,30
Nem concordo, nem discordo	24	43,64	31,37 – 56,73
Concordo parcialmente	13	23,64	14,37 – 36,35
Concordo totalmente	2	3,64	1,00 – 12,32
TOTAL (para cada questão)	55	100,00	-

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada).

APÊNDICE G – Grau de aceitação, satisfação e feedback dos funcionários com a implantação da avaliação.

Tabela 6 – Grau de aceitação, satisfação e feedback dos funcionários com a implantação da avaliação.

Afirmações	Fi	%	IC 95%
17- Os funcionários/servidores não têm uma boa aceitação quanto ao processo de avaliação de desempenho.			
Discordo totalmente	13	23,64	14,37 – 36,35
Discordo parcialmente	12	21,82	12,95 – 34,37
Nem concordo, nem discordo	3	5,45	1,87 – 14,85
Concordo parcialmente	18	32,73	21,81 – 45,90
Concordo totalmente	9	16,36	8,86 – 28,26
18- Todos os diretores, gestores, gerentes, chefes, secretários e servidores devem ser avaliados individualmente no TJAC.			
Discordo totalmente	3	5,45	1,87 – 14,85
Discordo parcialmente	15	27,27	17,28 – 40,23
Nem concordo, nem discordo	8	14,55	7,56 – 26,16
Concordo parcialmente	19	34,55	23,36 – 47,75
Concordo totalmente	10	18,18	10,19 – 30,33
19- A instituição ou setor promove o feedback sobre a avaliação de desempenho para o crescimento pessoal/profissional do servidor.			
Discordo totalmente	17	30,91	20,28 – 44,03
Discordo parcialmente	28	50,91	38,08 – 63,62
Nem concordo, nem discordo	4	7,27	2,86 – 17,26
Concordo parcialmente	5	9,09	3,95 – 19,58
Concordo totalmente	1	1,82	0,32 – 9,61
20- Estou satisfeito(a) com a avaliação de desempenho implementado pelo TJAC.			
Discordo totalmente	5	9,09	3,95 – 19,58
Discordo parcialmente	13	23,64	14,37 – 36,35
Nem concordo, nem discordo	3	5,45	1,87 – 14,85
Concordo parcialmente	24	43,64	31,37 – 56,73
Concordo totalmente	10	18,18	10,19 – 30,33
TOTAL (para cada questão)	55	100,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (através da pesquisa aplicada).