

J

STJ00003766

MANUAL DA GESTÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

Superior Tribunal de Justiça
Secretaria de Recursos Humanos



MANUAL DA GESTÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

Brasília, 1998

SYS 568371

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (STJ).
Manual da Gestão de Desempenho Funcional - Brasília: STJ,
1998, 2ª edição - Revista e atualizada.
33 p.

1. Gestão de Desempenho 2. Recursos Humanos
I. Título

CDU 658.3

F
658.3
B8231
2. ed.
ex. 1

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA BIBLIOTECA M. OSCAR SARAIVA	
Nº	DATA
2044	18.07.00

Fundamentação Legal



ATO REGULAMENTAR Nº 001, DE 20 DE AGOSTO DE 1998.

Regulamenta o SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL aplicado aos servidores do Quadro de Pessoal do Superior Tribunal de Justiça.

O PRESIDENTE DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, usando das atribuições conferidas pelo art. 21 do Regimento Interno, RESOLVE:

Art. 1º O Sistema de Gestão de Desempenho Funcional - SIGEDE - do Superior Tribunal de Justiça será regido nos termos deste Ato Regulamentar.

Art. 2º Aplica-se o SIGEDE aos servidores efetivos do Quadro de Pessoal do Superior Tribunal de Justiça, excetuados os que se encontram em estágio probatório, os cedidos, os que exercem Função Comissionada nos níveis FC-06 a FC-10 e os licenciados para desempenho de mandato classista.

Art. 3º O SIGEDE tem por finalidade aferir a eficiência e eficácia do desempenho dos servidores no exercício de suas atribuições, possibilitando a implementação de ações gerenciais voltadas para o aperfeiçoamento profissional, o crescimento na carreira, o desenvolvimento da organização e a melhoria dos serviços.

§ 1º O SIGEDE, como instrumento de formação profissional e desenvolvimento organizacional, deverá promover:

- I - identificação de problemas que interferem no desempenho;
- II - ações para eliminar as dificuldades encontradas na execução das atividades;
- III - orientação e acompanhamento dos servidores individualmente e em grupo;
- IV - troca de conhecimentos e experiências;
- V - formação e integração de equipes;
- VI - adequada distribuição do trabalho;
- VII - consecução das metas estabelecidas;
- VIII - maior aproximação entre chefes e subordinados;
- IX - melhoria do clima organizacional.

§ 2º As informações geradas pelo SIGEDE poderão subsidiar decisões na área de Recursos Humanos, relativas à situação funcional do servidor.

Art. 4º Na operacionalização do SIGEDE, devem ser observadas as regras contidas no Manual de Gestão de Desempenho Funcional, anexo a este Ato.

Art. 5º A coordenação e execução do SIGEDE ficará a cargo da Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Art. 6º Compete à unidade coordenadora do SIGEDE:

I - gerenciar e atualizar o Sistema;

II - emitir e enviar relatórios específicos do resultado final da gestão de desempenho de cada servidor;

III - preparar e ministrar cursos sobre gestão de desempenho;

IV - realizar acompanhamento junto a chefe e servidores;

V - analisar e propor critérios para concessão de qualquer tipo de premiação, benefício ou melhoria funcional relacionados com os resultados da gestão de desempenho.

Art. 7º A gestão de desempenho será realizada pelo próprio servidor e pela sua chefia imediata, ou por seu substituto, mediante utilização do Instrumento de Gestão de Desempenho Funcional.

§ 1º A gestão de desempenho será formalizada por meio do instrumento aludido no *caput*, que será preenchido, sempre que possível, de forma consensual, no último mês do período de referência.

§ 2º Na hipótese de não haver o consenso referido no parágrafo anterior, deverão ser observadas as disposições contidas no art. 10.

§ 3º O titular da unidade deverá tomar conhecimento do resultado final da gestão do desempenho de cada servidor.

§ 4º O original do Instrumento de Gestão de Desempenho Funcional, após seu preenchimento, deve ser encaminhado, pelo chefe, à unidade coordenadora do SIGEDE, no decurso dos dez (10) últimos dias do período de gestão.

Art. 8º O processo de gestão de desempenho funcional do servidor é contínuo e permanente, devendo representar o desempenho predominante no período de gestão de doze (12) meses, incluindo o mês de sua formalização.

§ 1º Em caso de movimentação do servidor, a gestão de desempenho deverá ser realizada nas unidades onde este permanecer por período igual ou superior a noventa (90) dias, dentro do período de gestão de doze (12) meses.

§ 2º Quando ocorrer a hipótese de que trata o parágrafo anterior, a formalização será efetuada no momento em que o servidor se desligar da(s) unidade(s), devendo ser encaminhado(s) o(s) respectivo(s) instrumento(s), pelo chefe, à unidade coordenadora do SIGEDE, que promoverá sua consolidação.

§ 3º Deverão ser desconsiderados pela chefia, para efeito da gestão de desempenho, os períodos de ausências, licenças e afastamentos previstos, respectivamente, nos arts. 97 e 102 da Lei 8.112/90, sem qualquer prejuízo para o servidor.

§ 4º Será cancelada a gestão de desempenho nos casos em que o servidor trabalhar menos de 90 dias durante o período de gestão, por motivo de licenças e afastamentos previstos em Lei.

Art. 9º Fica instituída a Comissão de Gestão de Desempenho, com o objetivo de zelar pela observância dos critérios previstos neste Ato Regulamentar, decidir sobre os casos omissos relativos ao Sistema e apreciar recursos interpostos pelos servidores.

Parágrafo único. A Comissão de que trata este artigo será constituída por cinco (5) membros:

I - o titular da Secretaria de Recursos Humanos, na qualidade de Presidente da Comissão;

II - o titular da unidade coordenadora do Sistema;

III - um servidor da área de cadastro e registros funcionais; um Assessor Jurídico da Secretaria do Tribunal e um servidor efetivo, não-ocupante de Função Comissionada, designados por Ato do Diretor-Geral.

Art. 10. Caberá recurso do servidor, dirigido ao Diretor-Geral, nos seguintes casos:

I - da gestão conjunta, de que trata o *caput* do art. 7º, no prazo de dois (2) dias úteis, a contar do último dia do período de gestão referido no *caput* do art. 8º;

II - do resultado final da gestão de desempenho a que se refere o inciso II do art. 6º, no prazo de dois (2) dias úteis contados do seu recebimento.

Parágrafo único. Na hipótese do inciso I deste artigo, o recurso somente será apreciado se o servidor houver assinado o instrumento de gestão com ressalva.

Art. 11. Interposto recurso pelo servidor, a Comissão emitirá, no prazo de quinze (15) dias úteis, parecer conclusivo que será submetido à aprovação do Diretor-Geral.

Parágrafo único. Será indeferido, liminarmente, pela Comissão, o recurso que:

I - for interposto fora do prazo;

II - não indicar o fator objeto da contestação;

III - não estiver devidamente fundamentado;

IV - estiver em desacordo com as regras estabelecidas neste Ato;

V - não atender ao requisito constante no parágrafo único do art. 10.

Art. 12. O recurso do servidor será decidido pelo Diretor-Geral no prazo de cinco (5) dias úteis, encaminhando-se o resultado à unidade coordenadora do SIGEDE, que dará ciência ao interessado e ao titular da unidade.

Art. 13. Este Ato Regulamentar entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 14. Revogam-se as disposições em contrário.

PUBLIQUE-SE. REGISTRE-SE. CUMPRASE.
MINISTRO ANTÔNIO DE PÁDUA RIBEIRO
PRESIDENTE

Sumário

Introdução	9
Conceituação	10
Informações específicas	11
Periodicidade	13
Fluxograma da Gestão de Desempenho Funcional	14
Fases da Gestão de Desempenho Funcional	15
Resultados da Gestão de Desempenho Funcional	18
Descrição do Instrumento da Gestão de Desempenho Funcional	19
Modelo do Instrumento (Parte I)	22
Modelo do Instrumento (Parte II)	24
Modelo de Recurso	25
Erros de Gestão e suas conseqüências	27
Definições conceituais dos erros de gestão mais comuns	28

Introdução

Este manual tem por objetivo apresentar, de forma simplificada, o Sistema de Gestão de Desempenho Funcional - SIGEDE - aplicado aos servidores do Quadro de Pessoal do Superior Tribunal de Justiça e integra o ato regulamentar do referido Sistema.

Além da conceituação do SIGEDE, você encontrará explicações sobre cada uma das fases que compreendem o período de gestão, bem como orientações sobre o preenchimento do Instrumento de Gestão de Desempenho Funcional.

Objetiva, também, orientar os participantes do processo de gestão de desempenho quanto à metodologia e aos procedimentos necessários para uma gestão aberta, participativa e que, principalmente, retrate a realidade e as condições de trabalho em que o desempenho do servidor é verificado.



Conceituação

A Gestão de Desempenho Funcional é:

- ✔ Uma atividade aberta e dinâmica, onde a observação da atuação do servidor no exercício do cargo que ocupa baseia-se em padrões de desempenho objetivos, possibilitando ao chefe e ao servidor a discussão dos problemas de desempenho e a busca de soluções ou alternativas para melhorar a qualidade do trabalho;
- ✔ Um processo de comparação entre resultados alcançados e padrões de desempenho previamente estabelecidos;
- ✔ Um procedimento contínuo que envolve técnicas e métodos adequados à sua execução e requer acompanhamento e orientação dos servidores;
- ✔ Uma ferramenta que auxilia o chefe na gestão dos seres humanos sob sua responsabilidade, tornando disponíveis informações e procedimentos facilitadores do planejamento, coordenação e gestão das atividades da unidade.



Informações específicas

A Gestão de Desempenho Funcional envolve:

HETEROGESTÃO

A chefia imediata, ou seu substituto legal, é responsável pela gestão e atribuição de escores ao desempenho do servidor. É condição essencial para o chefe realizar a Gestão de Desempenho Funcional:



- ☞ O conhecimento das atividades executadas pelo servidor e dos padrões de desempenho estabelecidos na entrevista inicial;
- ☞ O acompanhamento e orientação quanto à execução das atividades e o desempenho do servidor.

AUTOGESTÃO

O servidor é responsável por apresentar, de acordo com sua própria gestão, os escores sobre o seu desempenho.

Portanto, a chefia e o servidor são responsáveis pela Gestão de Desempenho Funcional, devendo obter, consensualmente, os escores sobre o desempenho do servidor.



Os servidores que se encontram em estágio probatório, os cedidos, os que exercem Função Comissionada nos níveis FC-06 a FC-10 e os licenciados para desempenho de

mandato classista não estão submetidos ao SIGEDE. Todos os demais servidores estão submetidos a esse Sistema.

O SIGEDE tem por objetivo aferir a eficiência e eficácia do desempenho dos servidores no exercício de suas atribuições, possibilitando a implementação de ações gerenciais voltadas para o aperfeiçoamento profissional, o crescimento na carreira, o desenvolvimento da organização e a melhoria dos serviços.

O SIGEDE, como instrumento de formação profissional e desenvolvimento organizacional, promove:

- ✓ identificação de problemas que interferem no desempenho do servidor;
- ✓ ações para eliminar as dificuldades encontradas na execução das atividades;
- ✓ orientação e acompanhamento dos servidores individualmente e em grupo;
- ✓ troca de conhecimentos e experiências;
- ✓ formação e integração de equipes;
- ✓ adequada distribuição do trabalho;
- ✓ consecução das metas estabelecidas;
- ✓ maior aproximação entre chefes e subordinados;
- ✓ melhoria do clima organizacional.

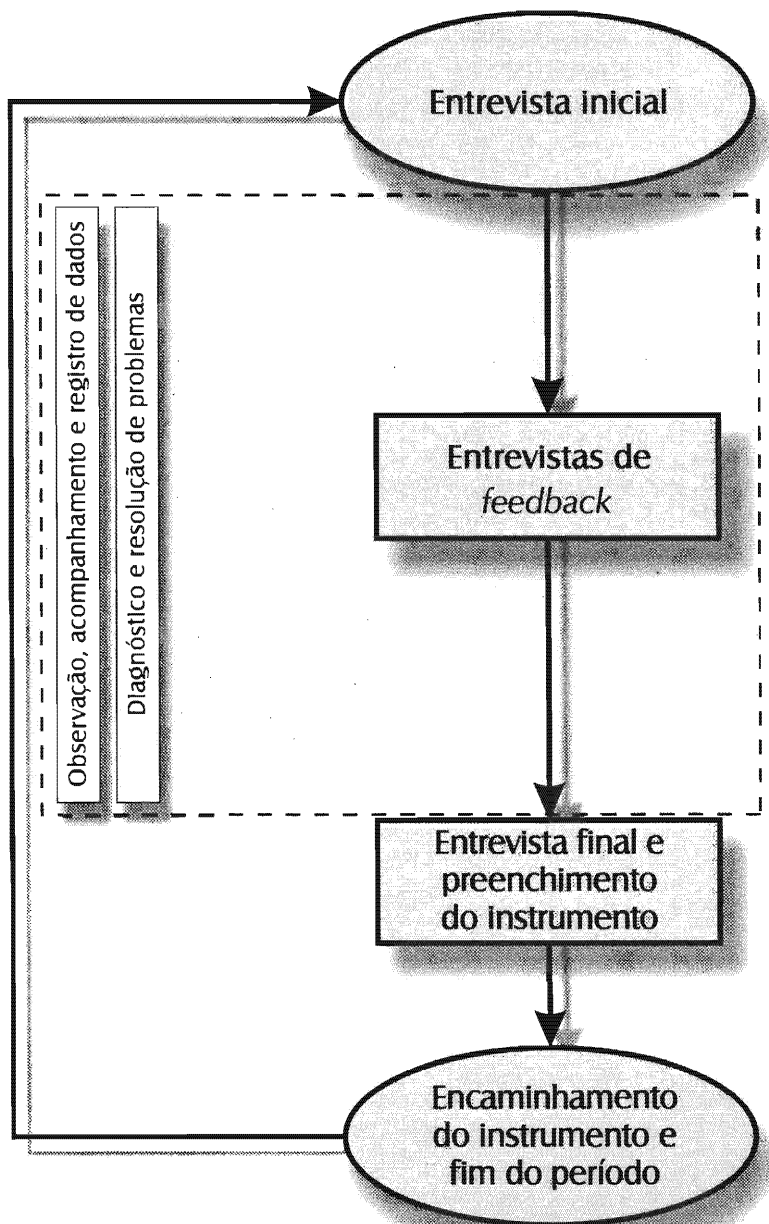


Periodicidade

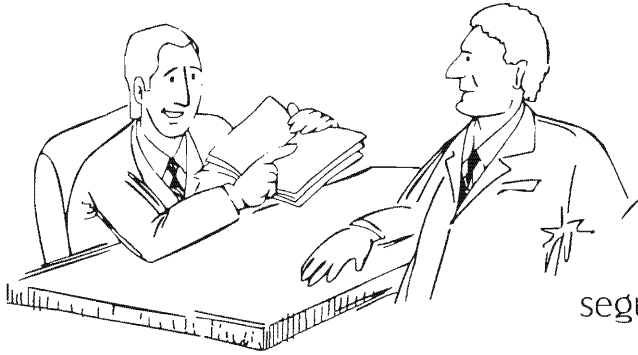
O processo de gestão de desempenho do servidor é contínuo e permanente, devendo representar o seu desempenho predominante no período de doze (12) meses, de 1º de novembro a 31 de outubro do ano subsequente.



Fluxograma da Gestão de Desempenho Funcional



Fases da Gestão de Desempenho Funcional



I - ENTREVISTA INICIAL

Nessa fase, chefia e servidor tomam conhecimento do Manual de Gestão de Desempenho Funcional, do ato regulamentar que dispõe sobre as normas do SIGEDE e do instrumento de gestão, devendo realizar as seguintes ações:

- ✓ definir os fatores/atividades da dimensão **PRODUTIVIDADE** que o servidor desempenhará no período;
- ✓ acrescentar outros fatores/atividades relevantes do desempenho do servidor no período que não constem na dimensão **PRODUTIVIDADE**;
- ✓ estabelecer os padrões de desempenho desejáveis para cada fator/atividade;
- ✓ agendar as entrevistas de *feedback*;
- ✓ o chefe deve fornecer uma cópia do instrumento ao servidor.

Após a entrevista inicial e durante todo o período de gestão de desempenho:

- ✓ o chefe observa, acompanha e registra dados referentes ao desempenho do servidor, utilizando como roteiro o instrumento de gestão;
- ✓ o servidor registra, na cópia do instrumento de gestão que recebeu, os dados referentes ao seu desempenho e os problemas que têm prejudicado sua atuação profissional.

OBS.: Padrão de desempenho é o parâmetro estabelecido para a observação, acompanhamento e registro de dados sob o ponto de vista da **qualidade** e/ou **quantidade** na execução de um trabalho/atividade. Os padrões de desempenho desejáveis devem ser estabelecidos de comum acordo entre chefia e servidor, para cada um dos fatores/atividades e devem valer para todos os servidores que desempenham aquela atividade na unidade.

II - ENTREVISTAS DE *FEEDBACK*

Nessa fase, chefia e servidor devem:

- ✓ comparar e discutir os dados que registraram até esse momento;
- ✓ propor e implementar ações para remover ou minimizar eventuais problemas no desempenho do servidor.

O chefe deve:

- ✓ ressaltar os pontos fortes do desempenho do servidor;
- ✓ analisar os pontos fracos do seu desempenho;
- ✓ orientar o servidor no sentido de melhorar a sua atuação profissional.



OBS.: Os eventuais problemas, bem como suas causas, devem ser discutidos e as decisões propostas para solucioná-los devem ser tomadas e implementadas pela unidade a qualquer tempo, buscando remover ou minimizar as dificuldades que afetam negativamente o desempenho do servidor. Os efeitos dessas ações devem ser observados, a fim de ser verificada sua eficácia.

As entrevistas de *feedback* podem acontecer de maneira informal, no dia-a-dia.



III - ENTREVISTA FINAL E PREENCHIMENTO DO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Nessa fase, ocorre a formalização da gestão de desempenho e o chefe e servidor devem:

- ✓ decidir, em consenso, os escores para cada fator/atividade desempenhada durante o período, de acordo com os padrões estabelecidos na entrevista inicial;
- ✓ verificar se as ações implementadas para eliminar os problemas identificados durante o processo de gestão de desempenho surtiram efeito no desempenho do servidor;
- ✓ preencher o original do instrumento de gestão, registrando na **PARTE II** os problemas não solucionados no período.

O chefe deve:

- ✓ fornecer orientações que contribuam para a melhoria do desempenho do servidor no próximo período de gestão.

IV - ENCAMINHAMENTO DO INSTRUMENTO

- ✓ O original do Instrumento de Gestão de Desempenho Funcional deve ser encaminhado, pelo chefe, à unidade coordenadora do SIGEDE no decurso dos dez (10) últimos dias do mês de outubro.




OBS.: Em caso de movimentação do servidor, a gestão de desempenho deverá ser realizada nas unidades onde este permanecer por período igual ou superior a noventa (90) dias, dentro do período de gestão. Havendo permanência do servidor por mais de noventa (90) dias na unidade anterior à nova lotação, a gestão de desempenho deverá ser formalizada e o respectivo instrumento encaminhado, pelo chefe, à unidade coordenadora do SIGEDE no momento em que ocorrer o desligamento.

Resultados da Gestão de Desempenho Funcional

Na unidade coordenadora do SIGEDE, os dados quantitativos constantes do instrumento de gestão de cada servidor são processados e o resultado final é apurado através de sistema informatizado próprio.

Ressalta-se que os dados qualitativos, constantes da PARTE II do instrumento de gestão, são analisados pela unidade coordenadora do SIGEDE, a fim de detectar a possibilidade de auxílio na resolução de problemas.

A unidade coordenadora do SIGEDE emite e envia relatórios específicos do resultado final da Gestão de Desempenho Funcional de cada servidor, onde constam:

-  média dos fatores/atividades organizados por dimensões;
-  média geral;
-  outras informações relevantes.



Descrição do Instrumento da Gestão de Desempenho Funcional

O Instrumento da Gestão de Desempenho Funcional é composto por duas fichas: **PARTE I** e **PARTE II** e deve ser utilizado como roteiro de observação, acompanhamento e registro de dados sobre o desempenho do servidor.

PARTE I

A PARTE I contém o campo de identificação do servidor e compõe-se de fatores/atividades agrupados de acordo com as seguintes dimensões:

- PRODUTIVIDADE;
- RELACIONAMENTO PROFISSIONAL E HUMANO;
- INICIATIVA E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO;
- RESPONSABILIDADE.

Essa ficha tem por objetivo registrar os escores consensuais atribuídos ao desempenho predominante do servidor em cada fator/atividade.

Para registrar o escore, utiliza-se uma escala de dez pontos, qual seja:

1, 2, 3 e 4	abaixo dos padrões estabelecidos.
5, 6 e 7	dentro dos padrões estabelecidos.
8, 9 e 10	acima dos padrões estabelecidos.
N	NÃO SE APLICA - registrar quando o fator/atividade de desempenho não fizer parte das atividades executadas pelo servidor - cabe apenas na dimensão PRODUTIVIDADE .

Na dimensão **PRODUTIVIDADE**, além dos fatores/atividades descritos no instrumento, existe espaço destinado ao registro de outros fatores/atividades relevantes, do **MESMO NÍVEL DE COMPLEXIDADE**, no máximo cinco, que o servidor estará desempenhando no período de gestão. A definição desses fatores/atividades ficará a cargo do chefe e do servidor quando da entrevista inicial e durante o período de gestão.

OBS.: As demais dimensões, por suas especificidades, não permitem acréscimo de fatores/atividades nem possibilitam a utilização de **NÃO SE APLICA (N)**.

PARTE II

A PARTE II compõe-se de duas colunas: **PROBLEMA** e **SOLUÇÃO**. Essa ficha tem por objetivo diagnosticar possíveis problemas que podem estar interferindo no desempenho do servidor.

Os problemas estão distribuídos em seis dimensões, a saber:

- ✓ HABILIDADES DO SERVIDOR
- ✓ EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES
- ✓ RELACIONAMENTO
- ✓ RECURSOS MATERIAIS
- ✓ CONDIÇÕES FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO
- ✓ OUTROS FATORES

No último grupo, denominado **OUTROS FATORES**, podem ser registrados, ainda, outros problemas que estejam interferindo no desempenho do servidor e que não foram citados na PARTE II do instrumento.

OBS.: Cabe ressaltar que a PARTE II deve ser preenchida nos seguintes casos:

- ✓ Quando o servidor apresentar, no final do período, escores abaixo dos padrões estabelecidos (1, 2, 3 e 4);
- ✓ Quando o servidor apresentar, no final do período, escores dentro dos padrões estabelecidos (5, 6 e 7), alcançados através de um esforço além do exigido devido à permanência do problema.

Exemplos

Na PARTE I, o servidor obteve escore 2 num dos fatores/atividades da dimensão **PRODUTIVIDADE**. Foi observado que o problema está acontecendo porque os computadores da unidade nem sempre estão disponíveis.

Na PARTE I, o servidor obteve escore 7 num dos fatores/atividades da dimensão **PRODUTIVIDADE**. Foi observado que existe um problema devido ao número reduzido de computadores na unidade;



contudo, o servidor buscou outras alternativas para a execução do trabalho, alcançando um escore dentro dos padrões estabelecidos.

Essas ocorrências devem ser registradas na coluna **PROBLEMA**; na coluna **SOLUÇÃO**, devem ser descritas as ações que serão implementadas no sentido de superar os problemas.

CAMPO OBSERVAÇÕES

Este campo é destinado ao registro de informações relevantes sobre o desempenho do servidor, por exemplo: se a participação do servidor em treinamentos possibilitou melhorias para sua atuação profissional.

DATAS E ASSINATURAS

O original do instrumento deve ser datado e assinado pelo chefe e pelo servidor após a formalização da gestão de desempenho e o preenchimento definitivo do mesmo, no final do período de gestão.

OBS.: O servidor pode interpor recurso junto ao Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal em duas situações: caso não exista consenso em relação à gestão conjunta ou em relação ao resultado final, conforme prevê o artigo 10 do ato que regulamenta o SIGEDE. Na primeira hipótese, o servidor deverá assinar o instrumento **com ressalva**. O formulário para recurso está disponível na unidade coordenadora do SIGEDE.



Modelo do Instrumento (Parte I)

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA INSTRUMENTO DE GESTÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL PARTE I

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR

Nome: _____ Matricula: _____
Cargo: _____
Área: _____ Especialidade: _____
Lotação: _____
Período de Gestão: _____

ESCALA										
Acima dos Padrões Estabelecidos			Dentro dos Padrões Estabelecidos			Abaixo dos Padrões Estabelecidos			Não se Aplica	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	N

PRODUTIVIDADE: refere-se à habilidade, eficiência e busca da qualidade demonstrada pelo servidor ao planejar, executar e/ou controlar atividades típicas do seu cargo/especialidade.

FATORES/ATIVIDADES	SCORE
1. Recebe materiais, documentos e/ou processos, conferindo todos os dados necessários.	
2. Fundamenta seus trabalhos em legislação, normas pertinentes e informações atualizadas.	
3. Redige expedientes de acordo com as orientações e as normas da Língua Portuguesa.	
Utilize este espaço, se necessário, para acrescentar outros fatores/atividades relevantes, no máximo cinco, do MESMO NÍVEL DE COMPLEXIDADE, que o servidor estará desempenhando neste período.	



ESCALA									
Acima dos Padrões Estabelecidos			Dentro dos Padrões Estabelecidos			Abaixo dos Padrões Estabelecidos			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

RELACIONAMENTO PROFISSIONAL E HUMANO: refere-se à qualidade das interações sociais/profissionais mantidas pelo servidor com pessoas com as quais se relaciona no exercício das suas atividades e sua disposição e habilidade para trabalhar em equipe.

FATORES	SCORE
1. Atua com êxito no trabalho de equipe.	
2. É cooperativo no ambiente de trabalho.	
3. Transmite informações e orientações com clareza e objetividade.	
4. Trata a todos com respeito e urbanidade.	

INICIATIVA E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO: refere-se à capacidade de tomar decisões e/ou resolver problemas relativos à execução de suas atividades; ao grau de envolvimento do servidor com o trabalho e com a Instituição e à observância das normas legais e regimentais.

FATORES	SCORE
1. Cumpre os horários estabelecidos.	
2. É assíduo ao trabalho.	
3. Procura aperfeiçoar-se na sua área de atuação.	
4. Busca a eficiência e a eficácia dos serviços.	
5. Age, independentemente e com êxito, na execução de suas atividades.	

RESPONSABILIDADE: refere-se ao empenho do servidor em zelar pelos materiais e equipamentos; cumprir prazos e manter sigilo sobre informações confidenciais.

FATORES	SCORE
1. Zela pela guarda, organização e conservação dos materiais e equipamentos de trabalho.	
2. Cumpre os prazos estabelecidos e/ou previstos em normas.	
3. Mantém sigilo sobre trabalhos e informações confidenciais.	



Modelo do Instrumento (Parte II)

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA INSTRUMENTO DE GESTÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL PARTE II


PROBLEMA	SOLUÇÃO
<p><input type="checkbox"/> HABILIDADE DO SERVIDOR: refere-se à falta de habilidade do servidor no desempenho de suas atividades.</p> <p><input type="checkbox"/> EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES: refere-se às orientações, ao volume e às prioridades de atividades repassadas ao servidor, que interferem no seu desempenho.</p> <p><input type="checkbox"/> RELACIONAMENTO: refere-se a fatores de relacionamento interpessoal que interferem no desempenho do servidor.</p> <p><input type="checkbox"/> RECURSOS MATERIAIS: refere-se à inadequação dos equipamentos e materiais necessários ao desempenho do servidor.</p> <p><input type="checkbox"/> CONDIÇÕES FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO: refere-se às condições de iluminação, ruído e/ou temperatura que interferem no desempenho do servidor.</p> <p><input type="checkbox"/> OUTROS FATORES: refere-se ao grau de motivação, problemas de saúde ou fatores não previstos que interferem no desempenho do servidor.</p>	

OBSERVAÇÕES

___/___/___	ASSINATURA E CARIMBO DO CHEFE	
___/___/___	ASSINATURA DO SERVIDOR	<input type="checkbox"/> Com ressalva.



Modelo de Recurso

RECURSO	
ARGUMENTAÇÃO DO SERVIDOR	
	
DATA:	ASSINATURA

Modelo de Recurso

ARGUMENTAÇÃO DO CHEFE

MODELO
REDUZIDO

DATA:

ASSINATURA

PARECER DA COMISSÃO

DATA:

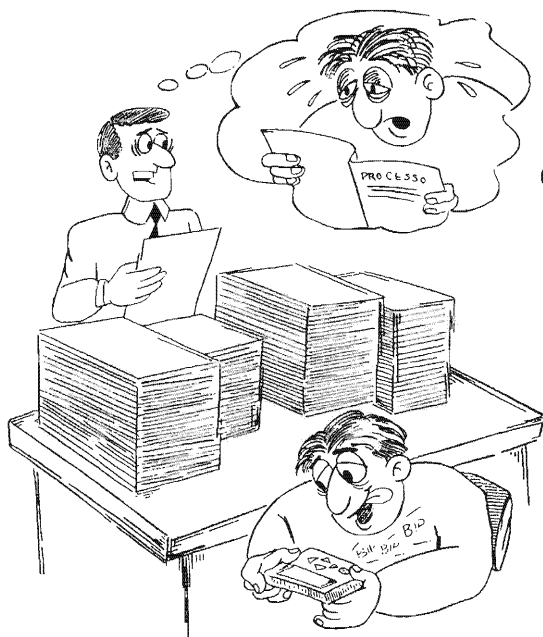
ASSINATURAS



Erros de Gestão e suas conseqüências

Erros de gestão de desempenho devem ser evitados porque podem causar desmotivação, diminuição dos níveis de produtividade do pessoal e até fracasso no Sistema de Gestão de Desempenho. Os erros mais comuns são resultantes de julgamentos e observações equivocadas que fazemos sobre o desempenho de outras pessoas. Podem ocorrer quando há discordância entre o desempenho efetivo do servidor e as observações feitas pelo chefe na heterogestão.

Na autogestão, também, podem haver erros de gestão. Esse tipo de erro dificulta o crescimento profissional, o amadurecimento pessoal, a abertura a críticas, o aumento da eficácia do servidor e inviabiliza a identificação de condições de trabalho inadequadas.



Definições conceituais dos Erros de Gestão mais comuns

HALO

O erro de halo é aquele que resulta de observações globais feitas pelo chefe sobre o desempenho do servidor, baseadas em impressões favoráveis ou desfavoráveis.

Exemplo: Numa ocasião, um servidor desempenhou determinada tarefa com excepcional competência. Esse desempenho foi tão marcante que, a partir daí, tudo o que o servidor fez foi considerado excelente pelo chefe.



LENIÊNCIA

O erro de leniência decorre da incapacidade do chefe em observar e identificar as diferenças no desempenho dos servidores, nivelando desempenhos desiguais e caracterizando-os sempre de forma positiva.

Exemplo: Um chefe dirige uma equipe de sete servidores. Ao geri-los, ignora as características, habilidades e dificuldades individuais, creditando-lhes somente aspectos positivos dos seus desempenhos indiscriminadamente.

SEVERIDADE

O erro de severidade resulta da inabilidade do chefe em observar e identificar diferenças de desempenho, nivelando desempenhos desiguais e caracterizando-os sempre de forma negativa.



Exemplo: Um chefe dirige uma equipe de sete servidores. Ao geri-los, ignora as características, habilidades e dificuldades individuais, creditando-lhes somente aspectos negativos dos seus desempenhos indiscriminadamente.

TENDÊNCIA CENTRAL

O erro de tendência central decorre da inabilidade do chefe em não identificar as diferenças de desempenho que existem entre diferentes servidores, caracterizando-os como "medianos".



Exemplo: Um chefe dirige uma equipe de sete servidores. Ao geri-los, ignora as características, habilidades e dificuldades individuais, creditando-lhes somente aspectos medianos dos seus desempenhos indiscriminadamente.

CONTRASTE

O chefe usa a percepção que tem de si mesmo como padrão de referência para observar o desempenho dos servidores, considerando-os em direção oposta à maneira como ele se percebe.

Exemplo: Um chefe que se julga excelente considera os servidores péssimos. Outro chefe que tem baixa auto-estima considera os servidores ótimos.



SIMILARIDADE

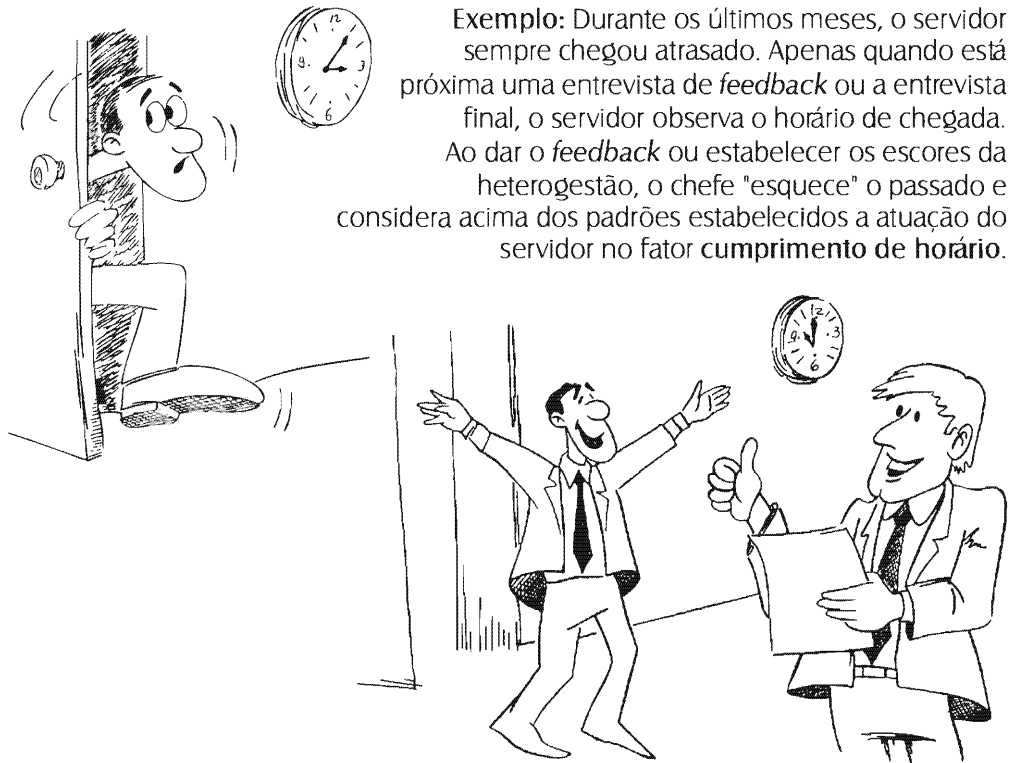
O chefe usa sua autopercepção como padrão de referência para observar o desempenho dos servidores, considerando-os de forma congruente com a maneira como percebe a si mesmo.

Exemplo: Um chefe que tem elevada auto-estima considera os servidores bons trabalhadores. Já outro chefe que não tem uma boa apreciação por si mesmo tende a considerar negativamente os outros.



RECÊNCIA

É a tendência do chefe de se lembrar apenas dos aspectos mais recentes do desempenho do servidor, esquecendo-se dos demais, ocorridos há mais tempo.



Exemplo: Durante os últimos meses, o servidor sempre chegou atrasado. Apenas quando está próxima uma entrevista de *feedback* ou a entrevista final, o servidor observa o horário de chegada. Ao dar o *feedback* ou estabelecer os escores da heterogestão, o chefe "esquece" o passado e considera acima dos padrões estabelecidos a atuação do servidor no fator **cumprimento de horário**.

TENDENCIOSIDADE

O chefe distorce suas observações sobre os subordinados, influenciado pelas características e tendências pessoais, preconceitos, idade, personalidade, sistema de valores e outros.

Exemplo: O chefe não aprecia o modo de vestir do seu subordinado e, por essa razão, compromete a gestão do desempenho desse servidor quanto à resolução de problemas ou à distribuição indevida de atividades.



EQUIPE DE DIREÇÃO

Secretária de Recursos Humanos

Jandira Siqueira Rodrigues de Moura

Subsecretária de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Deusdedit Jardim da Silva

Diretor da Divisão de Seleção, Carreira e Avaliação de Desempenho

Sinésio Taumaturgo Matos Filho

EQUIPE TÉCNICA

Alda Silva - Chefe da Seção de Avaliação de Desempenho

Ana Lucia Jardim de Santa Cruz Oliveira - Analista Judiciário

Lúcia de Fátima Pessoa - Técnico Judiciário

Marta Maria da Silva Figueiredo - Analista Judiciário

COLABORADORES

Air Oliver Mendes - Chefe da Seção de Cargos e Carreira

Anderson Raul Lins Ferreira - Técnico Judiciário

Edimilson Cavalcante de Oliveira - Técnico Judiciário

REVISÃO

Mônica Martins Carriconde Azevedo

CAPA

Paula Barcellos

PROJETO GRÁFICO E ILUSTRAÇÕES

Carlos Figueiredo

IMPRESSÃO

Seção de Reprografia e Encadernação

