

**PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO ADMINISTRATIVO
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM ENFOQUE NO JUDICIÁRIO
ÁREA ADMINISTRATIVA – PGA.**

IRMA SALETE FARIAS

**A PERDA DA ESTABILIDADE COMO RESULTADO DA AVALIAÇÃO
PERIÓDICA DE DESEMPENHO INSERIDA NA CONSTITUIÇÃO
FEDERAL PELA EC Nº 19/98.**

RIO DE JANEIRO

2016

IRMA SALETE FARIAS

**A PERDA DA ESTABILIDADE COMO RESULTADO DA AVALIAÇÃO
PERIÓDICA DE DESEMPENHO INSERIDA NA CONSTITUIÇÃO
FEDERAL PELA EC Nº 19/98.**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Direito Administrativo com Enfoque no Judiciário – Área Administrativa, da pós-graduação da Escola de Administração Judiciária, do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

RIO DE JANEIRO

2016

Ao Mestre Jesus, fonte verdadeira de amor e sabedoria. A todos os professores que neste imenso Brasil exercem o seu ofício com tantas limitações. Em especial a todos os professores que passaram por minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às servidoras Daniele de Carvalho Romero e Selma Regina Vieira Ferreira da Divisão de desenvolvimento de Pessoas pela contribuição para elaboração deste trabalho.

Agradeço ao Sr. Alzimar Andrade Silva, coordenador geral do Sindicato dos trabalhadores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro pela contribuição para elaboração deste trabalho.

EPÍGRAFE

“O fato de uma pessoa não apresentar um bom desempenho na função em que foi colocada, não significa que ela seja um mau profissional que a empresa deva demitir.

Isto significa que ela está na função errada.” (Peter Drucker).

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo estudar a estabilidade do servidor público e a Avaliação Periódica de Desempenho, contrapondo-as. A motivação para sua realização é a percepção de que ainda há muita confusão em relação ao entendimento desses dois temas. Assim como o ataque indevido e constante que se faz ao instituto da estabilidade. Constituindo-se também em motivação o mito de que a culpa da ineficiência do serviço público é resultado da atuação dos servidores públicos em geral. Para elaboração do trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica, de internet e entrevista. A pesquisa bibliográfica na área jurídica comprovou que não há muitos estudos em relação ao tema estabilidade. O que se encontra geralmente são definições, informações de como é adquirida, quais situações acarretam sua perda, e a quem é destinada. Com relação à Avaliação de Desempenho é encontrado vasto material na literatura destinada aos Administradores. Estudos que tratam dos temas estabilidade e avaliação de desempenho, conforme inserção na Constituição pela Emenda Constitucional nº 19/98, só foram encontrados em forma de monografias, artigos e palestras. Para contextualização da pesquisa foi necessária a busca de elementos históricos que permitam compreender as transformações ocorridas no mundo jurídico e no mundo do trabalho. Foram trazidos também elementos que permitem a compreensão de que a eficiência no serviço público caminha por searas muito mais complexas do que a simples atuação de servidores públicos. É certamente uma questão de gestão mais do que operacional. Para elaboração desta pesquisa estudos relacionados às violências psicológicas ocorridas no ambiente de trabalho, assédio moral e as patologias decorrentes trabalho são de grande relevância. Ambientes de trabalho que abrigam graus elevados de conflitos são incompatíveis com sistemas de Avaliação de Desempenho. Os temas aqui abordados são elementos que permeiam a vida de todo servidor público, de todas as esferas da Administração Pública, o que torna imprescindível a necessidade de estudá-los, principalmente aqueles que ainda permanecerão no serviço público por algum tempo, pois certamente serão alcançados por tais transformações. No que se refere às avaliações de desempenho foi obtida informação junto ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, por meio do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas que não há projeto para implementar a Avaliação Periódica de Desempenho. Existe determinação constitucional, mas é necessário que seja regulamentada por lei complementar. O projeto que está sendo implantado é o da Avaliação Especial de Desempenho para aquisição de estabilidade pelos servidores em estágio probatório. Foi informado que para conscientização dos gestores sobre a Avaliação Especial de Desempenho foi desenvolvido pelo Departamento de Desenvolvimento Pessoal o projeto DEDEP NA ESTRADA, que é levado a todas as comarcas.

Palavras-chaves: estabilidade, avaliação periódica de desempenho, serviço público, Administração Pública, eficiência.

ABSTRACT

This research's objective is to investigate the public servant's stability and the Periodic Performance Evaluation, comparing them. The motif behind this is the perception that there are plenty questions about the enlightenment on these two themes. Likewise, there are constant attacks to the institution of stability. Also it takes part on the construction of what motivates the myth which blames the public servants in general for the inefficiency of public service. In order to elaborate this paper, the internet, interviews and bibliography were used as sources. The bibliographic research on the law field proved the lack of studies related to the theme stability. What can generally be found are definitions, information about how it is achieved, which situations can result in its loss and whom it is destined. Regarding Performance Evaluation, it can be found several sources in the literature for managers. Studies that addresses the theme stability and performance evaluation, according to insertion on the Constitution through the Constitutional Amend 19/98, were only found as monographs, articles and lectures. To give further contextualization to the research, searching for historical elements that enabled the comprehension of the transformations on both juridical and work worlds was necessary. Elements that made the understanding that the efficiency on the public service goes through more complex venues than the simple actions of public servants were brought to this paper. It is certainly more of a management question than an operational one. To elaborate this research, studies related to the psychological violence in the work environment, moral harassment and diseases caused by work are of great relevance. Work environments where high rates of conflict are not compatible with Performance Evaluation systems. The themes addressed here are elements that permeate the life of all public servants, from all the Public Administration spheres, what makes the need of studying them vital, especially the ones that will still be in the public service for a while, for they will certainly be reached by those transformation. As far as the performance evaluation is concerned, it was obtained with the Justice Tribunal of Rio de Janeiro, through the Human Development Department, that there is not a project to implement the Periodic Performance Evaluation. There is a constitutional determination; however, it is needed to be regulated by a supplementary law. The project that is being implemented is the Special Performance Evaluation for public servants in probationary phase to obtain stability. It was informed to make managers aware about the Special Performance Evaluation was developed by the Human Development Department a project called "DEDEP na estrada" (DEDEP on the road), which is taken to all the districts.

Key-words: stability, periodic performance evaluation, public service, Public Administration, efficiency.

TABELAS

Tabela 1. Escala gráfica de avaliação do desempenho.	27
Tabela 1.1. Formulário de avaliação – escala gráfica	28
Tabela 2. Método de avaliação por escolha forçada.....	29
Tabela 3. Pesquisa de campo.....	30
Tabela 4. O Método dos incidentes críticos.....	31
Tabela 5. O Método da lista de verificação ou <i>Checklist</i>	32
Tabela 6. Avaliação forçada (curva forçada ou <i>ranking</i> compulsória).....	33

FIGURAS

Figuras 1. Avaliação 360°	39
---------------------------------	----

SIGLAS

DGPES – Diretoria Geral de Gestão de Pessoas.

DEDEP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas.

TJER – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

PJERJ – Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça.

ESAJ – Escola de Administração Judiciária

SINDJUSTIÇA – Sindicato dos trabalhos do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 ESTABILIDADE.....	15
1.2 ESTABILIDADE CONSTITUIÇÃO DE 1988.....	16
1.3 CONCEITO ESTABILIDADE.....	18
2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	21
2.1 RESPONSÁVEL PELA REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO.....	23
2.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	26
2.3 NOVOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DSEMPENHO.....	34
3. GESTÃO POR COMPETÊNCIA	34
3.1 FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS ALINHADAS COM A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	35
3,2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA.....	36
3.3 AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (APPO).....	37
3.4 AVALIAÇÃO 360°.....	38
3.5 <i>FEEDBACK</i>	40
3.6 FORMAS DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO.....	41
3.7 FASES DA IMPLEMENTAÇÃO.....	42
3.8. FASE DO COMPROMETIMENTO.....	42
3.9 DESEMPENHO HUMANO E SUAS VARIÁVEIS.....	43
4. PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E A ESTABELIDADE	44
4.1 FUNDAMENTOS DA ESTABILIDADE.....	46
4.2 REQUISITOS PARA AQUISIÇÃO DA ESTABILIDADE.....	47
5. AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO	48
6. EFEITOS DO RESULTADO DE AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO NEGATIVA	51
7. REFORMA ADMINISTRATIVA	53
7.1 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.....	54

7.2 PERDA DA ESTABILIDADE COMO RESULTADO DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.....	55
8. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ESTADO DE SÃO PAULO.....	56
8.1 AVALIAÇÃO DE DSEMPENHO DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	58
8.2 AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.....	61
8.2.1 Resolução 13/2012.....	62
8.2.2 Resolução TJ/OE/RJ N° 32/2014.....	66
8.2.3 Mapeamento de Competências.....	69
9. ASSÉDIO MORAL.....	70
9.1 ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO.....	74
9.2 ASSÉDIO MORAL E SERVIDÃO VOLUNTÁRIA.....	77
9.3 ERRADICAR OU CONTROLAR O ASSÉDIO MORAL.....	79
9.3.1 Resolução TJ/OE/RJ N° 32/2014.....	82
10. CONCLUSÃO.....	83
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	85
ANEXO.....	87

1. INTRODUÇÃO.

A motivação para elaboração desta pesquisa surgiu da inquietação relacionada à estabilidade do servidor público efetivo e à Avaliação Periódica de Desempenho. E tem como objetivo contrapor a quebra da estabilidade, que é um instituto jurídico, pela Avaliação Periódica de Desempenho, que é uma ferramenta da ciência da Administração. A experiência de dezoito anos de serviço público tem comprovado que há um grande desconhecimento sobre a estabilidade. E o que mais chama atenção é que este desconhecimento assume uma dimensão inconcebível mesmo por parte de servidores públicos efetivos. Não é incomum ouvir de servidores que esse ou aquele colega não gosta de trabalhar, e que por ter estabilidade e não poder ser mandado embora o colega de trabalho não muda de atitude. Este coro é também entoado pela população, pelo setor privado, pelos segmentos políticos, pela mídia, e por alguns segmentos da própria Administração Pública. A população certamente por desconhecimento, a mídia, em parte por desconhecimento, e o setor privado, os políticos e órgãos de poder da Administração por interesses que não se coadunam com o interesse público.

Como fórmula milagrosa para corrigir a ineficiência na prestação dos serviços públicos a EC constitucional nº 19/98 inseriu na Constituição Federal a Avaliação Periódica de Desempenho. E mais uma vez a estabilidade é atacada como se fosse a causadora de todos os males da prestação dos serviços públicos. O elaborador da emenda tinha como objetivo viabilizar a quebra da estabilidade por meio dessa ferramenta, e possibilitar ao Administrador Público promover o desligamento do servidor efetivo. O procedimento apesar de ainda não ter sido adotado na prática, pois depende de lei complementar federal ainda não editada, constitui-se em fantasma na vida dos servidores. O objetivo desta pesquisa é trazer alguns elementos que possibilitem o entendimento de que esta é uma visão equivocada. A causa da má prestação dos serviços públicos não é a estabilidade, e a solução para o problema não é a Avaliação de Desempenho, toda essa problemática tem causas muito mais complexas.

Para a elaboração foi realizada consulta bibliográfica, de internet e entrevista. A consulta bibliográfica foi feita a autores da área jurídica e autores da área de Administração. A necessidade de pesquisa nas duas áreas do conhecimento

se deu devido ao objetivo do trabalho monográfico que é a relação criada entre a estabilidade e a avaliação de desempenho. Foi constatado que na doutrina jurídica pouca ou nenhuma discussão se encontra sobre o assunto. Na literatura não se encontra mais do que definições de estabilidade, a quem se destina como se consegue e como se perde. Na literatura da área de Administração vasto material é encontrado sobre Avaliação de Desempenho. As questões controversas sobre a inserção na Constituição Federal da avaliação de desempenho para viabilizar a demissão de servidor público e atingir-se desta forma o princípio da Eficiência só é encontrado na internet, por meio de artigos e trabalhos acadêmicos.

A estabilidade é uma garantia do serviço público e dos servidores públicos em geral, e assim deve ser contextualizada. Há em torno de três ou quatro anos que se deu a percepção da inquietação dos servidores gerada pela possível implantação de um sistema de avaliação periódica de desempenho no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Para conhecer e entender como este tema é tratado pela instituição realizou-se duas entrevistas junto à Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, por meio do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. Houve uma excelente receptividade por parte das pessoas responsáveis por tais questões, e foi extremamente esclarecedor. Partiu-se em busca de um projeto de implantação de Avaliação Periódica de Desempenho e deparou-se com um projeto de Avaliação Especial de Desempenho. E esse já está praticamente em fase de aplicação, dependendo somente de algum suporte operacional da área de informática. Avaliações de Desempenho são ferramentas administrativas utilizadas no setor privado já há décadas, e quando utilizada com fins adequados é um elemento positivo, tanto para empresa quanto para a organização. No setor público ela assume uma característica extremamente negativa por se constituir em um elemento que ameaça a estabilidade. Ainda há outro elemento a ser considerado, avaliações podem ser ferramentas muito subjetivas, e a cultura do serviço público em abrigar um alto grau de violência psicológica, assédio e perseguições a transforma em um instrumento de terror. E é entendimento consolidado de que avaliações de desempenho são incompatíveis com ambientes com níveis elevados de conflito. Considerando que os sindicatos são organizações que têm por missão zelar pelos interesses das classes trabalhadoras, foi realizada também uma entrevista com um dos coordenadores gerais do Sindicato dos Trabalhadores do Tribunal de Justiça do

Estado do Rio de Janeiro para saber qual o posicionamento da organização em relação ao tema avaliação de desempenho.

1.1 ESTABILIDADE.

Estabilidade é uma garantia constitucional de todo servidor público concursado. O servidor estável tem a garantia de não ser demitido ou exonerado, e somente pode perder o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado. Apesar de ser um elemento já pacificado no ordenamento jurídico desde as primeiras constituições, a estabilidade é permanentemente alvo de ataque por parte de toda a sociedade. Foi criado em torno da estabilidade o mito de que ela é a principal responsável pela má prestação dos serviços públicos. Da mesma forma esse mito foi construído em torno dos servidores, sobre quem recai o peso da má Administração Pública. Os setores privados, a classe política interessada em se apropriar dos bens públicos, juntamente com a mídia, construíram uma campanha difamatória em torno dos servidores públicos da qual o segmento não consegue se libertar. E desta forma é vendida a ideia de que a estabilidade é a responsável por todas as mazelas do serviço público. E isto se dá porque existe um entendimento equivocado de que estabilidade é mecanismo de defesa de maus servidores. O que a sociedade não sabe é que a maioria dos servidores públicos, aqueles da base operacional, que estão em contato direto com a população, são tão vítimas quanto a própria população. A estabilidade é na realidade um instrumento de proteção do serviço público e da sociedade ao impedir que servidores sejam demitidos indiscriminadamente, o que provocaria continuamente a descontinuidade dos serviços. Não se encontra no ordenamento jurídico ou na doutrina nenhuma informação de que a estabilidade exista para tutelar maus servidores. Existe uma quantidade de leis e normas estatutárias que permitem a punição, exoneração e demissão de servidores que conduzam sua vida funcional em contradição com as normas legais.

Para ratificar o entendimento de que a estabilidade é antes de tudo uma proteção do serviço público e da sociedade mais do que dos servidores, vale a pena relembrar o ensinamento do mestre Hely Lopes Meirelles:

“Com efeito, vale lembrar que, criada pela Carta de 1938, a estabilidade tinha por fim garantir o servidor público contra exonerações, de sorte a assegurar a continuidade do serviço público, a propiciar um melhor exercício de suas funções e, também, a obstar aos efeitos decorrentes da mudança do Governo. De fato, quase como regra, a cada alternância do poder partidário o partido que assumia o Governo dispensava os servidores do outro, quer para admitir outros do respectivo partido, quer por perseguição política. Por isso – e felizmente –, a EC 19 exige a motivação e assegura a ampla defesa em cada caso de exoneração por avaliação de desempenho (art. 41, § 1º), ou só a motivação, tratando-se de atendimento aos limites das despesas com pessoal (art. 169), permitindo, assim, que haja um melhor controle sobre elas.” (MEIRELLES, 2011, p.488).

1.2 ESTABILIDADE NA CONSTITUIÇÃO DE 1988.

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988 determina:

“Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. (EC nº 19/98)

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa:

III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei de complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

§ 4º “Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.”

Redação do mesmo artigo antes da Emenda 19 de junho de 1998.

“Art. 41. São estáveis, após dois anos de efetivo exercício, os servidores nomeados em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade remunerada, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.”

Algumas observações podem ser tecidas: a redação anterior à Emenda 19/98 exigia dois anos de efetivo exercício para que o servidor alcançasse a estabilidade, e o § 1º já trazia a condição para que o servidor perdesse o cargo, o que deixa claro que a Estabilidade uma vez alcançada, não será absoluta e imperdível. Entende-se que dois anos de exercício já é um tempo razoável para se apurar a capacidade de qualquer pessoa para desenvolver suas atividades profissionais. Com o § 1º já está alcançada a proteção do serviço público em relação a servidores ineficientes ou com condutas não compatíveis com o decoro exigido de qualquer agente público. Apenas com a leitura deste artigo já é possível o entendimento de que a Estabilidade não é meio jurídico para defesa de maus servidores públicos.

A redação trazida pela emenda 19/98 trouxe o aumento de um ano para aquisição da Estabilidade, passando dos anteriores dois anos para três anos de efetivo exercício. E acrescentou o § 4º, que impõe a necessidade de uma avaliação especial de desempenho por comissão como condição para aquisição da estabilidade. As considerações feitas até aqui estabelecem que a avaliação de desempenho deve ser entendida como um mecanismo salutar de proteção do interesse do público. Um período de três anos de exercício de uma atividade somado a avaliações de desempenho feitas por comissões, como determina a Constituição, são mais do que suficientes para se identificar qualquer nuance de inaptidão e incompatibilidade com a função a ser exercida. O questionamento que deu ensejo a este trabalho reside na redação trazida pela emenda no que se refere ao III, do §1º, ao tratar da perda da Estabilidade, que leva à perda do cargo. Entende-se que é um entendimento

equivocado o acréscimo de uma Avaliação Periódica de Desempenho, uma ferramenta da ciência da Administração, como um elemento com força de quebra de um instrumento jurídico.

1.3 CONCEITO DE ESTABILIDADE.

É de primordial importância iniciar este estudo com algumas concepções da Estabilidade do Servidor Público na literatura jurídica atual, então far-se-á uma breve viagem pelos textos de alguns autores e professores da área jurídica.

“...a estabilidade que consiste em uma garantia constitucional de permanência no serviço público e não no cargo, vinculado à atividade de mesma natureza de quando ingressou, assegurada ao servidor público nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, que cumprido um período de prova, após ser submetido à avaliação de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. Adquirida a vantagem, este pode ser desinvestido por meio de processo administrativo com contraditório e ampla defesa, por processo judicial transitado em julgado e avaliação periódica. (MARINELA, 2010, pag.145).

“Estabilidade é a garantia constitucional de permanência no serviço público, outorgada ao servidor que, nomeado em caráter efetivo, tenha transposto o estágio probatório de 03 (três) anos, de acordo com modificação introduzida pela Emenda nº 19.” (MORGADO, 2003, pág. 14).

A estabilidade também se apresenta sob duas denominações ordinária e extraordinária:

“Para os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo, a Constituição Federal, no art. 41 (redação da Emenda Constitucional 19/98), possibilita a aquisição de estabilidade, após três anos de exercício; trata-se da estabilidade ordinária. Porém, episodicamente, os textos constitucionais vêm atribuindo estabilidade a servidores, não ocupantes de cargo efetivo, que tenham cinco anos de serviço público na data em que foram promulgadas: as Constituições Federais de 1946, ADCT, art. 23; de; de 1967, art. 177, § 2º; e de 1988, ADCT, art. 19, concederam estabilidade extraordinária”. (MEDAUAR, 2013, p.318).

A Estabilidade dos servidores sofreu algumas alterações no decorrer das mudanças constitucionais. Um breve retorno na linha do tempo facilitará o entendimento deste importante instituto jurídico.

Estabilidade se apresenta sob duas situações: Estabilidade ordinária e extraordinária. As constituições de 1946, 1967, e a Constituição de 1988, concederam aos servidores públicos não concursados, com pelo menos cinco anos de serviço, o direito de permanência no serviço público, com algumas diferenças de uma constituição para a outra. Em 1946, havia as figuras do funcionário interino, investido temporariamente em cargo vago, ou a título de substituição, e o extranumerário (mensalista, contratado, diarista e tarefeiro), admitido para função determinada. A Constituição efetivou o primeiro e equiparou aos extranumerários para efeito de estabilidade, aposentadoria, licença, disponibilidade e férias, admitindo para a efetivação o tempo de serviço público federal, estadual e municipal.

Em 1967, o sistema de pessoal da União compreendia os funcionários estatutários e os contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). As nomeações interinas foram proibidas e os extranumerários foram integrados por força da lei nº 2.284 de 9 de agosto de 1954, ao quadro de funcionários à medida que fossem completando cinco anos de serviço. A Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960, completou essa integração extinguindo tal categoria profissional. A constituição de 1967 firmou entendimento de que: podia ser computado tempo de serviço federal, estadual ou municipal da administração direta ou indireta; estendia-se aos servidores estatutários e aos trabalhistas, e a estabilidade acarretava a efetividade por ser esta um pressuposto daquela. A estabilidade concedida é no serviço público, e não no cargo ou emprego, aos servidores da Administração direta, das autarquias e das fundações públicas. O funcionário pode ser efetivo sem ser estável, mas, em hipótese alguma, poderá ser estável sem ser efetivo. Segundo Meirelles (2011, p.489 e 491), “A efetividade é um pressuposto necessário da estabilidade. Sem efetividade não pode ser adquirida a estabilidade.” Entende o autor que a estabilidade é no serviço público e não no cargo. Os cargos podem ser extintos, mas isso não leva à exoneração do servidor, que ficará em disponibilidade remunerada até o seu adequado reaproveitamento.

O funcionário pode ser efetivo sem ser estável, mas não pode ser estável sem ser efetivo. Com este entendimento dos Tribunais Superiores em sede de recurso evitou-se que funcionários já em gozo da estabilidade a transferissem para outros cargos mais elevados que viessem a ocupar em substituição. Ficou entendido assim que se tratam de duas situações distintas: a efetividade resulta da confirmação do estagiário no cargo e a estabilidade da conclusão pelo estagiário confirmado, e do

prazo constitucional de dois anos. O funcionário efetivo está protegido contra a livre exoneração ou demissão, mas não contra a extinção do cargo, de que só o estável, nessa hipótese, conserva as respectivas vantagens. A regra do art. 82, § 2º, da Lei nº 1.711/52 de que “a estabilidade diz respeito ao serviço público e não ao cargo” não exclui a existência de um vínculo entre este e o respectivo titular, qualificado de “direito de aderência no cargo”, que é a “integração no serviço público.” Logo, a estabilidade conferida pela norma constitucional transitória, como garantia, é uma estabilidade relativa. Só protege o funcionário ou empregado contra a exoneração ou dispensa imotivada e a demissão, observadas, quanto ao último, às normas especiais da legislação do trabalho. A exoneração ou dispensa pode ocorrer, porém, se reprovado o servidor no concurso para a efetivação, assim como no caso de extinção do cargo antes de adquirida a efetividade, porque o amparo do § 3º do art. 41 pressupõe a estabilidade plena, obtida por funcionário concursado e confirmado no estágio probatório.

Di Pietro (2013, p.666 e 667) ao tratar da estabilidade também não trouxe assuntos ainda não discutidos. Confirma a obtenção da estabilidade sem concurso público para quem tivesse pelo menos cinco anos de serviço público na data da promulgação da Constituição de 1988 (art. 19 das Disposições Transitórias). Alcançou servidores públicos civis da União, Estados, Distrito Federal, Municípios, da Administração Direta, autarquias e fundações públicas. Chama atenção para o fato de que as duas categorias de servidores, concursados e não concursados têm o mesmo direito de permanência no serviço público, porém o reconhecimento da estabilidade não implica efetividade, que só existe para concursados. Ao se referir ao procedimento de avaliação periódica de desempenho afirma que o dispositivo não é autoaplicável, portanto a perda da estabilidade continua a depender de sentença judicial ou procedimento disciplinar.

Antes da emenda 19/98, o prazo para estabilidade era de dois anos. Esse período foi mantido para os servidores que já se encontravam em estágio, exigindo entretanto a referida avaliação de desempenho para aquisição da estabilidade. A Súmula 21 do STF impede o desligamento de servidores em estágio probatório sem inquérito ou sem as formalidades legais. Este certamente é um relevante instrumento de proteção dos servidores e do Serviço Público uma vez que inviabiliza as demissões de forma indiscriminada.

Também não havia, antes de a Constituição ser alterada pela emenda em causa, a hipótese de desligamento suposto no inciso III do § 1º. É verdade que, na consonância dos vários Estatutos de Servidores, sempre foi possível, mediante processo administrativo garantida a ampla defesa e o contraditório, demitir ou exonerar servidor ineficiente, descumpridor de seus deveres.

O art. 169, § 4º, prevê hipótese excepcional e temporária de desligamento de servidores estáveis fora dos casos previstos no art. 41. O que só pode ocorrer mediante cortes necessários ao ajustamento das despesas da União, Estados, Distrito Federal e Municípios aos limites globais de despesa com pessoal estabelecidos em lei complementar. E tal possibilidade de perda do cargo do servidor estável, prevista no § 4º do artigo 169 introduzido pela Emenda também não é ao bel prazer do Administrador Público. É necessário ato motivado para cada um dos poderes, tem-se aqui também, mais uma vez a Constituição Federal criando limites para impedir exonerações ou demissões indiscriminadas.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

A capacidade de avaliar é uma característica de todo ser humano que precisa interagir com o ambiente para preservação da própria vida. Essa capacidade pode ser mais ou menos desenvolvida de acordo com características ambientais e biológicas. Não é uma atividade nova, já podia ser identificada na Bíblia, e na Companhia de Jesus. Santo Inácio de Loyola já avaliava as atividades dos irmãos em seus relatórios. Nos Estados Unidos surgiu no século XIX, quando em 1842 o Serviço Público Federal americano criou um sistema de relatórios anuais para avaliar os funcionários e o seu desempenho. Estes programas se espalharam pelas organizações grandes e pequenas. Em 1880 o exército americano implantou sistema semelhante. Em 1918, século XX, a General Motors desenvolveu um novo sistema de avaliação. Neste mesmo período surge a abordagem comportamental, que dispensou um tratamento mais favorável aos funcionários, afastando a ênfase à produtividade decorrente da Administração Científica de *Taylor*. Mas somente após a Segunda Guerra Mundial os programas de avaliação de desempenho chamaram a atenção das grandes organizações, ganhando adeptos. Em 1954, Peter Drucker deu

sua contribuição criando a Administração por Objetivos (APO). Drucker introduziu novos conceitos de gestão e até hoje grandes organizações continuam se baseando na gestão do desempenho por objetivos. As teorias da qualidade total, conhecidas como TQM, também contribuíram muito com o desenvolvimento dos programas de avaliação do desempenho. Na década de 1970, embora muitas empresas tenham decidido implantar sistemas de avaliação baseados na APO, houve um certo retrocesso que talvez se devesse a algumas críticas como: definição inadequada de objetivos, baixo nível de envolvimento da alta administração, despreparo para administrar pessoas, entre outros.

Embora pareça ser uma atividade natural de todo ser vivo, quando envolve Avaliação de Desempenho no contexto organizacional a situação assume um outro contorno. Um contorno muito negativo, na realidade. Vários estudos comprovam esta percepção negativa e esclarecem os motivos pelos quais é desenvolvida, e trazem soluções diversas para melhorar a aceitação das avaliações.

Promover a implantação de um programa de Avaliação de Desempenho é um trabalho árduo para empresas que levam o assunto a sério. Precisa ser atualizado e monitorado constantemente, caso contrário será apenas uma porta de saída de recursos. Várias definições de Avaliação de Desempenho podem ser encontradas na literatura:

“Avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.” (CHIAVENATO, 2010, pág. 241).

“A avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades.” (MARRAS, 2012, p. 4).

Um programa de Avaliação de Desempenho deve trazer resultados para ambas as partes, organização e funcionário. E muitas são as razões para sua implantação e gerenciamento: recompensas, retroação, desenvolvimento, relacionamento.

Avaliações de desempenho são baseadas em cargos e competências. São ferramentas com o objeto de identificar pontos fortes e fracos, visando melhorá-los e corrigi-los, mas passaram a ser percebidas de forma negativa ao serem utilizadas para punição. O seu uso de forma injusta ou tendenciosa despertam medo e rejeição.

No passado as avaliações obedeciam a esquemas burocráticos e rotineiros, procedimento normal para épocas em que a burocracia era o sistema de gestão utilizada nas organizações. Os novos tempos trouxeram mudanças, transformações e instabilidades, cedendo lugar para grandes inovações.

Avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado, o gerente e seus relacionamentos. Representa uma técnica imprescindível na atividade administrativa atual. É um excelente meio que possibilita a localização de problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas às organizações, de adequação ao cargo e de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências.

Comportamento e desempenho humano nas organizações variam de pessoa para pessoa e da contingência. O comportamento humano é influenciado por vários fatores como: crenças, valores pessoais e familiares, objetivos profissionais, metas, entre outros. E certamente esses fatores influenciam diretamente o desempenho. Um processo de avaliação busca a redução de incerteza e ao mesmo tempo consonância ao proporcionar ao colaborador retroação sobre o seu desempenho na medida em que proporciona troca de ideias.

As empresas centralizavam os sistemas de avaliação em um único órgão – DRH – o que tem mudado. Atualmente empresas mais abertas e democráticas adotam intensamente sistemas de auto avaliação do desempenho.

2.1 RESPONSÁVEL PELA REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO.

a - O gerente.

Os sistemas de avaliação variam de acordo com a formatação da organização. Na maior parte delas cabe ao gerente a responsabilidade pela aplicação da avaliação e a comunicação dos resultados, com assessoria da área de RH.

b - O indivíduo e o gerente.

Atualmente é uma tendência muito forte a aproximação das duas partes para realização da avaliação. Alternativa na qual o gerente é o elemento que guia e orienta, enquanto o colaborador realiza a sua avaliação em função da retroação fornecida pelo gerente.

c - A equipe de trabalho.

A própria equipe de trabalho realiza a avaliação como um todo e de cada um dos membros que a integram. E programa com cada um as providências necessárias para melhoria. A própria equipe define objetivo e metas a alcançar.

d- A avaliação 360°.

A avaliação é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam o gerente, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, todas as pessoas que se relacionam com o avaliado. É uma avaliação mais rica por produzir diferentes tipos de informações. O ponto negativo deste tipo de avaliação é que o funcionário fica exposto a um tiroteio de todos os lados, o que não é nada fácil e vai exigir que o mesmo tenha a mente educada, aberta e receptiva para o sistema.

e - A avaliação para cima.

Aqui o avaliado é o gerente. Este sistema permite que a equipe avalie o seu gerente. Permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente e exija novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação. O comando arbitrário do superior dá margem a uma atuação mais democrática, sugestiva, consultiva e participativa. Algumas empresas vão mais além e propõem uma avaliação da própria organização pelos colaboradores.

f- A comissão de avaliação do desempenho.

Avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessado no desempenho dos colaboradores. Comissão constituída por pessoas pertencentes a diversas unidades organizacionais e é formada por membros permanentes e transitórios. Os membros permanentes e estáveis, como o presidente da organização ou seu representante, o executivo de RH e o especialista em avaliação do desempenho, participam de todas as avaliações com o objetivo de moderar e assegurar a manutenção do equilíbrio dos julgamentos. Os membros transitórios são geralmente o seu gerente e o superior imediato.

Este modelo recebe bastantes críticas devido ao aspecto fortemente centralizador e por seu julgamento do passado. Entende-se que uma comissão central não consegue avaliar a melhoria contínua do desenvolvimento do funcionário, e ainda é um conjunto de elementos externos e estranhos à rotina do funcionário. É uma alternativa onerosa, trabalhosa e demorada. E entende-se também que as pessoas avaliadas se sentem inferiorizadas com este tipo de avaliação.

g - O órgão de RH.

Avaliação muito usada em organizações mais conservadoras. Está sendo descartada devido às suas características centralizadora, monopolizadora e burocrática. A responsabilidade é toda do departamento de RH que trabalha com relatórios e com médias e medianas. Método que não permite conhecer o desempenho individualizado e singular de cada funcionário. Apresenta forte tendência no sentido de padronizar o desempenho das pessoas.

Muitas empresas entendem que a qualidade dos serviços prestados depende da atuação de seus colaboradores. As organizações com este entendimento adotam algumas práticas comuns para administrar seus serviços com excelência como: Conceito estratégico; Alta administração comprometida com a qualidade; Estabelecimento de padrões elevados; Sistemas para monitorar o desempenho dos serviços; Sistemas para atender às reclamações dos clientes; Satisfação tanto dos colaboradores como dos clientes. São empresas como Disney, Delta Airlines, Marriott, General Eletric, por exemplo. Empresas com serviços excelentes acreditam

que criar um ambiente onde funcionários são recompensados pelo bom desempenho tem reflexo direto na satisfação dos clientes externos.

2.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Os métodos de avaliação são de grande variedade, e existem os métodos tradicionais e outros mais modernos. E como avaliar desempenho é uma tarefa muito difícil e árdua, muitas organizações desenvolvem métodos ajustados às suas características. Alguns dos métodos tradicionais mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. As mais modernas são: Avaliação participativa por objetivos (APPO), que é uma nova versão da velha Administração por Objetivos (APO); Avaliação 360°. Vejamos um pouco de cada método, iniciando com os tradicionais, que apesar das críticas generalizadas, podem ser usados em empresas pequenas. E muitas empresas pequenas são prestadoras de serviço do Setor Público.

a - Escalas gráficas.

Constitui-se de uma tabela de dupla entrada com fatores de avaliação e graus de avaliação, em linhas e colunas respectivamente. Ainda bastante utilizado. Os fatores são os comportamentos e atitudes desejados pela organização. Os graus de avaliação são conceitos como “ótimo”, “muito bom”, “bom”, “regular” e “fraco”, ou atribuição de pontos. As críticas giram em torno do fato de que as escalas gráficas reduzem as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores e reduzem os resultados das avaliações a tratamentos estatísticos e matemáticos. A avaliação se restringe ao desempenho passado, não há participação efetiva do subordinado, as pessoas são tratadas de forma homogênea; o funcionário fica sujeito à interferência subjetiva e pessoal do avaliador.

Tabela 1.

Escala gráfica de avaliação do desempenho.

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (quantidade de trabalho realizado).	Sempre ultrapassa os padrões.	Às vezes ultrapasse os padrões.	Satisfaz os padrões.	Às vezes abaixo dos padrões.	Sempre abaixo dos padrões.
Qualidade (esmero no trabalho).	Excepcional qualidade no trabalho.	Superior qualidade no trabalho.	Qualidade satisfatória.	Qualidade insatisfatória.	Péssima qualidade no trabalho.
Cooperação (relacionamento interpessoal).	Excelente espírito de colaboração ...	Bom espírito de colaboração..	Colabora normalmente	Colabora pouco.	Não colabora.
Criatividade (capacidade de inovar).	Tem sempre excelentes ideias.	Quase sempre excelentes ideias.	Algumas vezes apresenta ideias.	Raramente apresenta ideias.	Nunca apresenta ideias.

Fonte: adaptado de Idalberto Chiavenato 2010, pág. 250.

Tabela 1.1

Formulário de avaliação – escala gráfica

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL “João Moreira Salles.”								
Funcionário:								
Departamento:				Cargo:				
Data da avaliação:								
Responsável pela avaliação	<input type="checkbox"/> Auto avaliação	<input type="checkbox"/> Superior imediato	<input type="checkbox"/> Colega de trabalho	<input type="checkbox"/> Gerente				
DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS			AVALIAÇÃO					
Competências genéricas			1	2	3	4	5	0
1. Comportamento ético Atividade pautada pelo respeito ao próximo, integridade, sendo de justiça, impessoalidade nas ações e valorização do conceito de cidadania e do bem público.								
2. Auto desenvolvimento. Interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional com o objetivo de melhorar o desenvolvimento da atividade ou serviço.								
Competências comportamentais.			1	2	3	4	5	0
1. Comunicação Capacidade de se expressar (nas diversas formas) de maneira clara objetiva e adequada contribuindo para atingir os objetivos da organização.								
2. Criatividade e inovação. Capacidade de criar ou inovar. Projetos, planos, ideias, metodologia, processos etc., para aplicação na execução das atividades serviços, que gerem impactos e otimização nos processos e formas de trabalho.								
Competência técnicas.								
1. Gestão de pessoas Conhecimento das normas e procedimentos referentes à gestão de pessoas. Saber utilizar as ferramentas de gestão de pessoas.								
2. Gestão de custos, orçamentos e compras. Conhecimento sobre as normas de compras contratações. Elaboração de pareceres e orçamentos, além de monitoramento dos custos da unidade por centro de custos.								

Fonte: Adaptado de Manas, 2012, pág. 60.61.62.

b - Escolha forçada.

Constituída de blocos de frases descritivas focadas em determinados aspectos do comportamento. Tem como objetivo eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade. O avaliador escolhe forçosamente uma ou duas frases em cada bloco que se aplicam ao avaliado, ou a frase que mais se distancia. Daí o nome de escolha forçada. Avalia as pessoas por meio de frases positivas ou negativas que descrevem os aspectos do comportamento do avaliado.

As frases são compostas de duas formas:

- Por meio de um conjunto de duas frases de significado positivo e duas de significado negativo.
- Por meio de um conjunto de quatro frases de significado positivo.

Tabela 2

Método de avaliação por escolha forçada

Avaliação do Desempenho.								
Nome: _____			Cargos: _____			Departamento: _____		
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um “x” na coluna ao lado com o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.								
Apresenta produção elevada.	Nº	+	-	Dificuldade em lidar com pessoas.	Nº	+	-	
Tem dificuldade com números.				Tem medo de pedir ajuda.				
Tem espírito de equipe.				Tem potencial de desenvolvimento.				
Não suporta pressão.				É lento e demorado.				
Comete muitos erros				Nunca se mostra desagradável.				
Oferece boas sugestões.				Produção razoável.				

Fonte: adaptado de Chiavenato, 2010, pág. 252.

Como todos os métodos apresenta críticas, e uma delas é quanto à sua elaboração, pois as frases devem ser solucionadas estatisticamente e esta escolha precisa ser validada em relação aos objetivos da organização; não há feedback para o avaliado; não proporciona base ao desenvolvimento do avaliado e não permite a participação do avaliado no processo. É uma avaliação que foca principalmente nos aspectos comportamentais em detrimento de aspectos técnicos.

c - Pesquisa de campo.

Dos métodos tradicionais é considerado um dos mais completos. Atuam na avaliação um responsável de linha (gerente), e um especialista em avaliação (staff) ou consultor externo. É realizada pelo avaliador uma entrevista com cada gerente, que elaboram avaliações de seus subordinados usando conceitos como fraco, regular, bom e ótimo. Desta entrevista resulta um formulário para cada funcionário avaliado. Desenvolve-se em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados. As críticas a este método decorrem do seu custo, por envolver por muito tempo o gestor e o profissional de RH com cada avaliado. E pela participação mínima do funcionário que recebe uma conclusão pronta. Entretanto é o método considerado como embrião da avaliação moderna.

Tabela 3.

Pesquisa de campo

Avaliação do desempenho	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
	1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário?
	2. O desempenho foi: <ul style="list-style-type: none"> • Mais do que satisfatório? – Satisfatório? Insatisfatório?
Avaliação inicial	3. Porque o desempenho foi insatisfatório /satisfatório?
	4. Que motivos podem justificar esse desempenho?
Análise complementar	5. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?
Planejamento	6. Quais foram os resultados?
	7. Que outros aspectos do desempenho são notáveis?
	8. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário?
Acompanhamento	9. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão?
	10. Este desempenho é característica do funcionário.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2010, pág. 253.

d - Método dos incidentes críticos.

Método tradicional que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não considera o desempenho normal, e aproxima-se da técnica de administração por exceções utilizada por Taylor. O avaliador deve indicar os pontos fortes e fracos do avaliado. E para isto observa o comportamento do avaliado; registra os fatos positivos e negativos do comportamento do funcionário; é feito levantamento de atitude e comportamento do avaliado, que em entrevista é discutido pelo gestor com o avaliado, que então recebe o feedback. As críticas ao método residem no fato de que é necessário que o gestor faça anotações constantes, foca em aspectos excepcionais, ignorando os aspectos normais e é tendencioso por fixar-se em poucos aspectos do desempenho.

Tabela 4.

Método dos incidentes críticos.

Avaliação do desempenho	
Nome: _____	Cargo: _____
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos.	Aspectos excepcionalmente negativos.
Sabe lidar com pessoas. Facilidade em trabalhar em equipe. Apresenta ideias inovadoras.	Apresenta muitos erros Falta de visão ampla do assunto. Demora em tomar decisões.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2010, pág. 254.

e - Listas de verificação (ou *Checklist*).

Método tradicional de avaliação baseado em uma relação de fatores a serem considerados (*check-lists*) a respeito de cada funcionário. Esses fatores são: assiduidade, a cooperação, a produtividade, a qualidade do trabalho e a organização. E a avaliação é feita contendo conceitos como muito bom, bom, regular e fraco, ou também por números que vão de 1 a 5. Avaliação que geralmente é utilizada em

empresas pequenas, com pouco empregados com nível intelectual baixo ou médio. É uma simplificação das escalas gráficas.

Tabela 5.

O Método da lista de verificação *Checklist*.

Fatores	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
Assiduidade				
Pontualidade				
Produtividade				
Cooperação				
Iniciativa				

Fonte: Adaptado de Marras, 2012, pág. 58.

f - Avaliação forçada (curva forçada ou ranking compulsório).

Não confundir com o método da escolha forçada. Este método tem como objetivo distribuir as avaliações de diversas pessoas, feitas por um gestor, para formar uma curva de *Gauss*. A adoção deste método parte do pressuposto de que em um grupo de pessoas algumas terão um desempenho excepcional, outras terão um desempenho sofrível e muitas terão um desempenho bom. É o princípio da curva de *Gauss*. A crítica principal a este método se deve à subjetividade de uma avaliação comportamental. Feita por um gestor, e é claro que os gestores tendem a avaliar “para cima” ou “para baixo”. Dependendo da forma como ele se relaciona com os avaliados, amizade ou rejeição tenderá a atribuir percentual melhor a quem “fecha” com ele (são as conhecidas “panelinhas”), e mais baixo àqueles que não “fecham” com os seus valores e pontos de vista. É um método que não deve ser usado isoladamente.

Todos estes métodos apresentam características ultrapassadas e negativas. São burocratizados, rotineiros e repetitivos. Olham as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. As organizações atuais buscam modelos mais participativos. Que sejam capazes de direcionar os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam às empresas, aos interesses individuais e pessoais. Na

busca pela desburocratização as empresas têm buscado reduzir o papelório e os formulários, e a internet tem se tornado um elemento importante no processo.

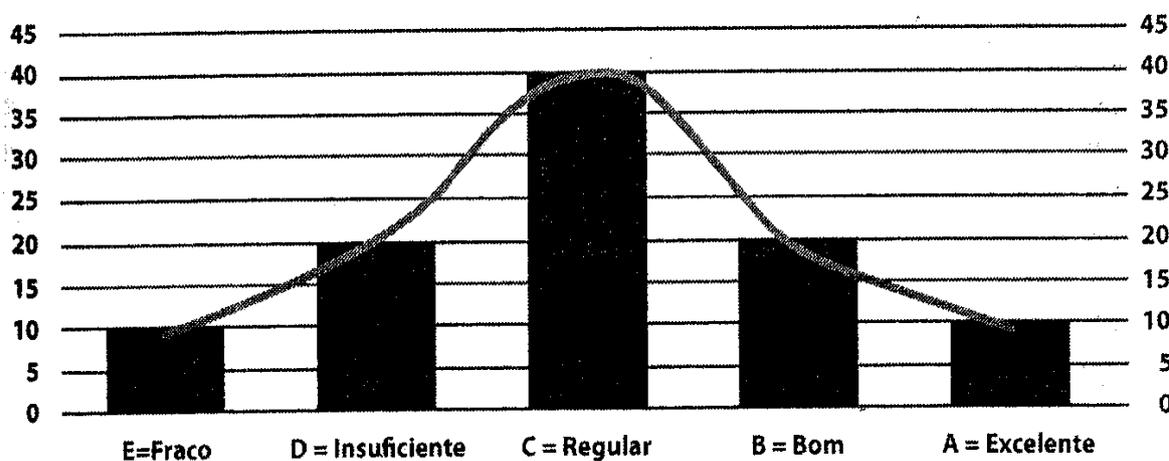
Tabela 6.

Avaliação forçada (curva forçada ou *ranking* compulsória).

Indicadores *versus* desempenho esperado

Indicadores de desempenho	Porcentagem de empregados com desempenho esperado
E=Fraco	10%
D=Insuficiente	20%
C=Regular	40%
B=Bom	20%
A=Excelente	10%

Avaliação de desempenho - curva forçada.



■ % de empregados com desempenho esperado.

Fonte: Cópia integral de Marras, 2012, p.67.

2.3 NOVOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

A busca por soluções criativas e inovadoras tem feito surgir métodos com abordagens totalmente novas: auto avaliação e auto direção das pessoas. E nesta linha foram desenvolvidas a Avaliação participativa por objetivos (APPO) e a Avaliação 360°. Esses métodos conferem ao funcionário maior participação no planejamento de seu desenvolvimento profissional, com foco no futuro e na melhoria contínua. Antes de tratar especificamente dos modelos citados acima, vejamos algumas considerações da Gestão por Competências.

3. GESTÃO POR COMPETÊNCIA.

Começou-se a falar em competências no Brasil no final da década de 1990. Segundo Marras (2012, p.19), “a palavra competência surgiu quando McClelland propôs testar por competência, em vez de inteligência.” De acordo com Marras, para o autor competência “é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”

Pode ser definida ainda como uma alta performance que envolve os conhecimentos, as habilidade e as atitudes de uma pessoa.

Em um mundo sempre em transformação, é normal que a conceituação de competência tenha evoluído. As pesquisas sobre o tema chegaram a resultados importantes:

“(1) a entrega exigida pela organização, (2) a caracterização da entrega e (3) a forma de mensurar a entrega. Com relação a isso, ficou claro que só a competência não basta dentro da empresa, ou seja, o fato de as pessoas serem possuidoras de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)” [...] não é garantia de que elas irão agregar valor à organização.” (MARRAS, 2012, p.20).

Estes aspectos levam à reflexão sobre o entendimento do que realmente é competência. O autor conduz ao entendimento de que apenas possuir conhecimento e

habilidade não é sinônimo de competência; essa se efetiva na entrega do resultado esperado pela organização e para o qual o funcionário foi contratado. E Fleury, citado por Marras (2012), entende que competência em seu sentido mais amplo pode ser definida como “[...] um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A observação de uma lista de competências dos anos de 1997 a 2005 mostra elementos importantes para elaboração de seu mapeamento: autodesenvolvimento e gestão do conhecimento, como: capacidade de adaptação e flexibilidade; capacidade empreendedora; liderança; comunicação e inovação; cultura da qualidade; motivação e energia para o trabalho; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe, entre outras. É possível concluir que o conceito de competência é “um conceito em construção”, e esta característica permite entender porque as pessoas e as empresas ainda encontram muita dificuldade em compreendê-lo de forma adequada. O Brasil ainda está em um patamar bem distante dos países desenvolvidos no que se refere à gestão moderna de empresas. As organizações brasileiras, tanto privadas quanto as do setor público, precisam se conscientizar de que pessoas são o ativo intangível mais importante. E sem ele as tecnologias mais avançadas não funcionam. As empresas privadas atualmente já estão considerando as pessoas como uma fonte de vantagem competitiva e não apenas estratégicas. No serviço público, embora não haja o contexto competitivo, é necessário que todas as esferas de governo desenvolvam a consciência de que são as pessoas que agregarão valor aos entes públicos, logo seus modelos de gestão precisam se articular em torno da competência.

3.1 FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS ALINHADAS COM A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

A prática da gestão por competência exige que a organização alinhe as funções desempenhadas às competências funcionais. A captação e seleção de pessoal deve ser feita com base nas competências necessárias para cada função. No setor privado, de certa forma, isto é mais fácil. No setor público, devido à necessidade de

concurso, e não pode e nem deve ser feito de forma diferente, esta seleção direcionada é mais difícil. Porém, o setor público tem outros mecanismos, como o estágio probatório, por exemplo, que é um dos mecanismos que possibilita esta adequação. As competências devem ser estudadas e escolhidas de acordo com o negócio, a missão, a visão e os valores organizacionais. Os pesquisadores que se debruçam sobre o assunto defendem que as organizações que adotam a gestão de pessoas por competência devem também ter um modelo de remuneração que siga o mesmo modelo. E as empresas que assim trabalham têm adotado a remuneração variável por meio de bônus, participação nos lucros, entre outros. A remuneração básica segue a avaliação do cargo, e cada grupo de cargos, de acordo com sua complexidade tem uma faixa salarial. Para uma organização privada, a margem de liberdade para trabalhar com remunerações variáveis é indiscutível. O setor público tem características específicas que exigem muita parcimônia, não sendo possível adotar com a mesma flexibilidade mecanismos desenvolvidos pelas empresas privadas.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.

Grandes empresas adotam gestão de pessoal com base na gestão de pessoas por competência. Logo, a avaliação dos funcionários tem que ser feita com as mesmas bases. Consiste em um grande desafio, pois, a empresa precisa entender um conceito importante que é a complexidade da função, ou cargo, para então avaliar o desempenho de todos os funcionários, sejam eles, auxiliares, assistentes, analistas, supervisores, gerentes ou diretores. O entendimento do conceito de complexidade proporcionará à empresa especificar e mensurar melhor a entrega da pessoa para a organização.

Da associação dos conceitos de competência e complexidade decorre a fixação dos diferentes níveis de complexidade de entrega para cada competência. Estes estudos permitem entender que a complexidade está ligada ao desenvolvimento, pois quanto mais experiência e formação, mais a pessoa pode agregar valor à organização, inclusive assumindo um conjunto de atribuições e responsabilidades maiores do que as que já desenvolvem. Como exemplo, o autor

cita um auxiliar de contabilidade, num primeiro estágio de complexidade é supervisionada e aceita a supervisão espontaneamente, à medida que se desenvolve passa a atuar com independência e autonomia. Pode evoluir para cargos mais complexos, podendo inclusive se tornar um desenvolvedor de pessoas, se tiver as aptidões necessárias e o interesse em fazer.

Para a maioria das empresas brasileiras esses temas não são nem mesmo cogitados. Um grande número ainda usa algum tipo de avaliação tradicional, e uma minoria, as empresas de grande porte e as multinacionais são aquelas que certamente lançam mão de modelos mais complexos e mais democráticos, como a APPO e a Avaliação 360°.

3.3 AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (APPO).

A APPO pode ser considerada uma evolução da velha Administração por Objetivos (APO). Com esta nova abordagem, os traumas provocados pela arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de tensão e aflição dos envolvidos dão lugar a uma avaliação mais democrática, participativa, envolvente e motivadora. No período entre 1950 e 1965 vivia-se a fase tecnicista da Gestão de Pessoal. A preocupação se debruçava sobre as técnicas importadas dos Estados Unidos e Europa. Entretanto, era possível que mesmo nas empresas de grande porte poucos gestores cumpriam com a função de avaliar. A APO de *Drucker*, proposta em 1950, chega ao Brasil por volta de 1970. Com a APO entendeu-se que os objetivos da organização deveriam ser delineados a partir da estratégia da empresa. Os objetivos eram definidos pelo presidente, que passava aos diretores, que os transmitiam aos gerentes, e assim aos demais segmentos. À medida que os estudos sobre as organizações foram avançando novos entendimentos foram surgindo. Os responsáveis pela Gestão de Pessoas deveriam ser parceiros estratégicos da organização, e para isto era necessário que a Avaliação de Desempenho estivesse alinhada com a seleção, treinamento, desenvolvimento e com a remuneração. Então o desafio passaria a ser como treinar e desenvolver a partir dos gaps encontrados.

A APPO segue seis etapas: formulação de objetivos consensuais; comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente

formulados; negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos; desempenho; constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados; retroação intensiva e contínua da avaliação conjunta.

“Eis aqui um dos aspectos mais importantes do sistema: o avaliado precisa de ter uma clara percepção e noção de como está caminhando para poder avaliar o seu esforço/resultado alcançado e tomar suas conclusões. O gerente deve ajudá-lo neste aspecto.” (CHIAVENATO, 2010, P.260)

3.4 AVALIAÇÃO 360°.

Também conhecida como Avaliação por múltiplas fontes. Nos anos 90 os autores brasileiros ainda não a mencionavam, mas em 1993, nos Estados Unidos, vinte grandes empresas já usavam o *feedback* de múltiplas fontes. Considerada mais confiável devido aos *feedbacks* virem de fontes variadas. Essa característica permite diminuir consideravelmente o fator subjetivo presente em avaliações feitas por uma única pessoa. Esta avaliação se caracteriza por envolver cada pessoa no contexto geral. Feita de forma circular, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado com uma abrangência de 360°. Se por um lado é uma avaliação mais rica por agregar diferentes fontes de informação, por outro ela expõe muito o avaliado. Se o funcionário não for bem preparado e não tiver a mente aberta e receptiva poderá tornar-se vulnerável.

Realiza-se por meio de formulários via internet ou papel que geram relatórios individuais, e a partir dos relatórios gerente e avaliado, com suporte do RH, podem elaborar um plano individual de desenvolvimento. Algumas vantagens do modelo são: é considerado mais justo; apresenta menor grau de subjetividade, conta com um maior grau de participação. Algumas desvantagens são: tem um custo elevado; demanda um tempo maior para ser administrado; ocupa profissionais diversos departamentos ao longo da estrutura da organização.

Cada vez mais as organizações estão migrando para o que se denomina gestão do desempenho humano. As aplicações das avaliações acabam tendo várias

aplicações e propósitos, tais como: processos de agregar pessoas; processos de aplicar pessoas; processos de recompensar pessoas; processos de desenvolver pessoas; processos de manter pessoas; processos de monitorar pessoas.

Em um ambiente de constante transformação é natural que novos modelos surjam. E a Avaliação como processo de *coaching*, que envolve o desenvolvimento de uma pessoa pelo seu líder é uma das novas tendências. É definido como uma ferramenta motivacional, e foca aspectos que demandam treinamento, exploração e novas responsabilidades. O gerente assume o papel do *coach*, porém nem sempre os gestores têm a competência necessária para exercer o papel. Mas devem ser preparados.

Figura 1.
Avaliação 360°.



Fonte: Adaptado de Chiavenado, 2010, p. 260.

3.5 FEEDBACK.

Feedback, ou retroação, é a transmissão ao avaliado dos resultados das avaliações que geralmente é feita pelo gestor do avaliado. Essência da avaliação deve ser feita em dois momentos: após a avaliação formal e a qualquer momento em que o liderado deve ser alertado para o fato de que o seu desempenho não está de acordo com as expectativas da empresa. Ou ainda quando as suas metas não estão sendo cumpridas, e o *feedback* também pode ser feito dia a dia. O gestor deve informar ao subordinado o que não está de acordo e proporcionar os recursos necessários para trazer os resultados esperados.

O feedback não é uma atividade fácil, e requer primeiramente que haja na empresa uma cultura em torno de sua prática. Em segundo lugar, requer do gestor habilidade e preparo para dizer ao seu subordinado o que está errado no seu desempenho. (MARRAS, 2012, p. 47)

Embora seja algo difícil de fazer, principalmente se o desempenho for considerado negativo, ele precisa ser feito. E se o gestor tiver dificuldade, deve ser apoiado pelo departamento de Gestão de Pessoas. *Feedback* bem estruturado, claro e cuidadoso pode se constituir em efetivo instrumento de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança. Tem como objetivos abrir um canal de comunicação clara e exata entre líder e funcionário; fornecer condições para melhoria de desempenho, reduzir ansiedades e incertezas.

O *feedback* não pode ser visto como fim do processo de avaliação. É etapa entre o processo de avaliação e processo de correção dos pontos negativos encontrados; e reforço dos pontos positivos, objetivo final do processo de avaliação.

Se dar *feedback* não é um processo fácil, recebê-lo também não é. Nas empresas que desenvolvem essa cultura a retroação é feita sem traumas. Os avaliados precisam ser preparados para receberem o *feedback* como uma indicação de seu desempenho, de quais são seus pontos fortes e fracos, e como melhorá-los.

Na medida em que as organizações vão avançando em complexidade nos processos de avaliação de desempenho, evoluem também no sentido da elaboração de um compromisso – que muitas empresas chamam de contrato de expectativas, e por meio do qual são adotadas metas individuais vinculadas à estratégia da

organização. Se no passado as organizações continham apenas metas financeiras para medir seu desempenho, com o advento do *balanced scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997), por exemplo, passaram a adotar também fatores relacionados aos clientes, aos processos internos e às perspectivas de aprendizado e crescimento.

3.6 FORMAS DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO.

Se uma empresa ainda não possui nenhum processo de avaliação de desempenho implantado e tem que partir do zero, precisa estar focada em três fases: o conhecimento, a implementação propriamente dita, e o comprometimento.

A fase do conhecimento envolve três etapas, que são a sensibilização, conscientização, o entendimento.

As empresas, mesmo aquelas de pequeno porte, detêm meios de comunicação. Apesar de ser um elemento de relevante importância, é possível que até mesmo grandes empresas não deem a devida atenção que o assunto merece. E os órgãos públicos sofrem de maneira crônica quando o assunto é comunicação nas organizações.

A sensibilização pode ser feita por meio de comunicados, reuniões e debates com os gestores; palestras e divulgação de material, e outros meios de acesso aos empregados. Outro fator importantíssimo é a ausculta dos gestores diretos, de como eles entendem o processo, pois o engajamento dos gestores contribuirá muito para o sucesso da implantação do sistema.

A conscientização, cujo objetivo é indicar à população-alvo da empresa de que decisão de implantação do processo é uma decisão institucional. Nesta fase poderá discutir-se com os futuros avaliadores a proposta do processo de avaliação, quais sejam: objetivos, o que avaliar como avaliar, quais competências serão avaliadas, e que instrumentos serão utilizados.

O entendimento envolve a terceira etapa do processo. Pressupõe uma proposta acabada que será colocada à disposição dos gestores, entretanto não está imune a modificações e alterações.

3.7 FASES DA IMPLEMENTAÇÃO.

É a fase de execução da avaliação de desempenho. Deve ser feita de forma paulatina. Inicialmente pode ser aplicada a um setor piloto para testar sua aceitação e compreensão. E as dúvidas e dificuldades que forem surgindo serão as bases para correção do processo antes da aplicação em toda a empresa. A implementação se dá com as etapas da implantação e da aceitação.

A implantação trata-se de etapa muito importante, na qual a avaliação é aplicada paulatinamente, a todos os setores da organização, acompanhada pelo RH que será a base de apoio dos gestores. Neste momento o RH aproveitará para monitorar os resultados e verificar se há ruídos na implantação.

A aceitação quer dizer receptividade. Se a implantação for bem-sucedida o sistema será legitimado por gestores e subordinados, e então será esperado o comprometimento de todos os envolvidos.

3.8 FASE DO COMPROMETIMENTO.

Fase que se compõe de duas etapas que são: institucionalização e interiorização.

A institucionalização é a etapa em que se espera que o sistema de avaliação seja oficializado. O sistema se estabilizará, passando a se tornar um elemento comum e natural da rotina organizacional.

A interiorização é a fase em se espera que a maioria das pessoas tenha aceitado os novos valores da organização, e leva em torno de 3 a 5 anos para ser concluída de acordo com a cultura organizacional.

Em um processo de implantação de avaliação de desempenho é preciso considerar alguns pontos importantes como a comunicação e o treinamento.

A comunicação a toda a organização do que será feito, as razões para fazer, os objetivos, são relevantes informações. A implantação do processo de

avaliação do desempenho só deve se dar se houver uma clara informação do que será implantado, expectativas erradas devem ser evitadas.

O treinamento também é um elemento de importância fundamental e não se deve começar um processo de Avaliação sem o devido treinamento dos atores. Avaliadores e gestores devem saber avaliar e conduzir sessões de *feedback*, respectivamente, dentro de um clima construtivo. Alguns erros podem comprometer todo um processo que demanda custo e tempo para ser implantado. Um gestor-avaliador pode avaliar positivamente um empregado só porque gosta do mesmo, como avaliar de forma negativa um empregado de quem não gosta ou simpatiza. E em função desses possíveis erros muitas organizações adotam uma comissão de avaliação.

3.9 DESEMPENHO HUMANO E SUAS VARIÁVEIS.

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial. Deve ser usado para mensurar resultados obtidos por um empregado ou grupo em áreas específicas como conhecimentos, metas, habilidades, entre outros. E como é um sistema em que o ser humano está envolvido em todos os pontos, é necessário que os grupos estratégicos de alto escalão estejam atentos para as variáveis do comportamento humano. Esse é um fator que pode agregar um grau de subjetividade muito grande, o que não é recomendável. As razões para se implantar um processo de avaliação que envolve custos elevados precisam estar muito claros dentro da organização, e alguns são: a identificação de funcionários que necessitam de aperfeiçoamento; identificar novos talentos; autodesenvolvimento dos empregados; *feedback*; programas de mérito, promoções e transferências.

Decorre então a necessidade de análise ou estudo de três campos que estão diretamente ligados à cultura da organização e seus valores que são: campo de resultado, campo de conhecimento e campo do comportamento. É comum então que em um processo tão complexo esbarre em problemas como: o avaliador assume atitudes conscientes e/ou ele assume atitudes inconscientes. São atitudes inconscientes, por exemplo, quando o avaliador sem intenção precípua de ir contra o avaliado, assume algumas das atitudes como: julgar sob impressão de uma qualidade;

basear-se em acontecimento recente; levar em conta características que não dizem respeito ao cargo; supervalorizar qualidades potenciais:

“Por outro lado, as atitudes conscientes são aquelas nas quais o avaliador pratica o dolo, isto é, toma uma atitude sabendo o que ela poderá provocar no avaliado. Ao assumir uma atitude consciente, o avaliador pode ter a intenção de prejudicar ou favorecer o avaliado, por razões diversas”. (MARRAS, 2012, p.82).

Essas são atitudes que provocam diferentes resultados como o efeito halo e o efeito de tendência central. No efeito halo o avaliador atribui nota baixa, quando o candidato merece nota alta, e vice-versa. No efeito da tendência central o avaliador coloca todos os funcionários mais ou menos no mesmo nível para evitar desconfortos futuros.

Outras variáveis também circundam a avaliação de desempenho: variável teleológica, variável cognitiva, variável tecnológica, variável compensatória. Considerando tantas variáveis até aqui tratadas, é possível depreender que Sistemas de Avaliação de Desempenho são programas organizacionais sempre em modificação e evolução. Logo, o que se entende hoje como um funcionário competente, amanhã este mesmo funcionário poderá não atender às perspectivas da organização ou de um novo sistema de avaliação. E não necessariamente esse funcionário será incompetente. Então estes elementos transformam processos de avaliação em algo temeroso.

4. PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E A ESTABILIDADE.

A reforma administrativa trazida pela Emenda Constitucional nº 19/98 inseriu no serviço público um manto de instabilidade a partir do momento em que introduziu equivocadamente a figura da Avaliação Periódica de Desempenho como uma das formas para perda do cargo do servidor público estável. O entendimento de alguns doutrinadores é de que esta foi uma decisão equivocada do legislador constituinte, tornando-o merecedor de severas críticas. Apesar de sua importância o tema ainda é pouco discutido na doutrina. Introduzido no ordenamento jurídico brasileiro pela Constituição de 1934, o instituto da Estabilidade garantiu aos

servidores públicos o direito a permanecer em seus cargos conforme as regras definidas pelo texto constitucional. Se há mais de oitenta anos a Constituição da República já adotava o instituto da estabilidade, necessário se faz estudar o assunto com maior lucidez e imparcialidade. Trazer à luz da reflexão jurídica a importância de tal instituto para a Administração Pública e para a atuação do servidor público.

Originalmente, como já foi visto, os servidores estáveis somente seriam destituídos de seus cargos em razão de sentença judicial ou mediante processo administrativo, assegurando-lhes sempre o direito à ampla defesa. Conforme já se evidenciou, a Constituição Brasileira tem sido celeiro de grandes mudanças no decorrer dos anos. Embora não seja parte deste estudo, tais alterações constitucionais devem merecer estudos rigorosos. Para este estudo é importante observar que apesar de tantas emendas e mudanças, as Constituições mantiveram a estabilidade do servidor público. Entretanto, a reforma administrativa introduzida pela Emenda Constitucional 19/98, que trouxe em seu bojo a ideia de uma administração gerencial focada no princípio da eficiência, inseriu novo critério para desinvestidura: a reprovação em avaliação periódica de desempenho como uma das formas de perda do cargo. A estabilidade do servidor público que foi mantida em todas as Cartas, com variações em relação apenas aos pressupostos para sua obtenção, agora está ameaçada.

Nones e Venson (p.3) citando Moraes (2002), Moreira Neto (2002), Faria (2004) e Medauar (2007), trazem as já conhecidas definições de estabilidade, e o entendimento de que a estabilidade é no serviço público e não no cargo. Citam ainda o entendimento de Coutinho (2008) que chama atenção para a confusão formada em torno do que é fundamento e requisito da garantia. Para elaborar o conceito entende-se ser necessário despojá-lo de seus requisitos devido às variações ocorridas no tempo. Conceitua-a então, como o direito do servidor de permanecer no serviço público, desde que atendidas as exigências previstas em lei e as limitações legais para a perda do cargo.

4.1 FUNDAMENTOS DA ESTABILIDADE.

Após a definição do conceito de estabilidade, far-se-á algumas considerações sobre os fundamentos. E também sobre a razão das inúmeras críticas de que o direito de permanência no cargo constitui umas das fontes de ineficiência do serviço público. A finalidade da atividade administrativa é o interesse público e não a vontade do administrador. Aos servidores públicos, compete de forma impessoal, a busca do interesse público e do bem comum. Deve o exercente de função administrativa promover a satisfação dos direitos fundamentais e a construção de uma sociedade democrática.

E para agir no exercício de suas funções, livre de ingerências políticas ou pressões que não se coadunam com o interesse coletivo, é fundamental que o servidor encontre na garantia da estabilidade a base para exercício de suas funções. A garantia de permanência no cargo é o elemento que dá ao servidor a segurança para agir com o fim de atender o interesse público. A estabilidade é uma conquista democrática, o cargo conquistado por mérito não estaria sujeito às injustiças políticas. O servidor concursado e estável possui melhores condições de executar as mais diversas atividades estatais. Entendem os doutrinadores que a função da estabilidade é dar proteção ao ocupante do cargo, garantindo não de forma absoluta a permanência no serviço público. Logo, conclui-se que a estabilidade apresenta-se como dupla garantia: do servidor e do próprio serviço público.

A estabilidade respalda o servidor na decisão de não cumprir ordem superior em desacordo com a lei ou com a moralidade administrativa. O funcionário quando instável fica em condição de vulnerabilidade, pode ser induzido a praticar atos ilegais, ainda que tais atos divirjam de sua consciência. Mesmo assim, cumpre ordem superior, com receio de ser penalizado com a exoneração. É possível afirmar então, que a estabilidade é muito mais uma garantia do cidadão do que um privilégio do servidor. Aqueles que se detêm sobre o assunto defendem também que a estabilidade é um dos elementos de atração de pessoas capacitadas para o serviço público. Encontra a estabilidade sua justificativa no interesse público, na prestação

de serviço eficaz, imparcial e de qualidade, atingido por meio de pessoal qualificado. E para manter um corpo funcional capacitado o Estado precisa oferecer algumas vantagens.

Depreende-se então que o instituto da estabilidade tem como fundamento o interesse público e o bem comum.

4.2 REQUISITOS PARA AQUISIÇÃO DA ESTABILIDADE.

O art. 41 da Constituição da República de 1988 estabelecia como requisito para aquisição da estabilidade o período de dois anos de efetivo exercício, para os aprovados em concurso público. A desinvestidura somente se daria em virtude de sentença judicial transitada em julgado. Ou mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa. A reforma administrativa trazida no bojo da Emenda Constitucional nº 19/98, trouxe alterações dos requisitos, passando o art. 41. A figurar com nova redação:

“Art. 41. São estáveis após 3 (três) anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo

I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II -mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar, assegurada ampla defesa.

(...)

§ 4º Como condição para aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade”.

O concurso público é o instrumento por meio do qual a administração tem por objetivo a escolha daqueles que melhor atendam às necessidades do interesse público. O período de efetivo exercício por três anos é denominado de estágio probatório. Este é o período regulado por lei em que se apura a capacidade do servidor. São verificados elementos como aptidão, disciplina, assiduidade, dedicação, idoneidade, moral, eficiência. Mas não basta a aprovação em concurso para o

funcionário conquistar a estabilidade. Essa conquista se concretiza com a aprovação do candidato em avaliação especial de desempenho. Sendo essa uma avaliação de aplicação imediata por não carecer de regulamentação. Se não for alcançada a aprovação o candidato é exonerado. Para que a exoneração se efetive é necessário que se instaure um processo administrativo simplificado.

A inexistência do processo administrativo invalida o ato de exoneração, ainda que o servidor continue sem preencher os requisitos da estabilidade. Entendimento consolidado na súmula 21 do STF. Importante observar que apenas depois de três anos de exercício, sendo submetido a processo de avaliação, o servidor pode ser considerado estável. Conseqüentemente ao debruçar-se sobre uma análise da Avaliação Periódica de Desempenho percebe-se que há uma contradição: se o servidor leva três anos para conquistar a estabilidade, como poderá perdê-la em função de uma outra avaliação estabelecida para o período de um ano? Quais critérios norteariam as leis que a regulamentassem? Normalmente neste tipo de avaliação a baixa produtividade e a insuficiência de desempenho do servidor são declarados por autoridade dita competente, que valer-se-á da análise de certos critérios.

5. AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO

Conforme já mencionado anteriormente, e por se constituir o elemento gerador da motivação de se desenvolver esta discussão a respeito do tema, a Avaliação Periódica de Desempenho foi introduzida na Constituição da República de 1988 pela Emenda nº19/98, modificando a redação do artigo 41.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. (EC nº 19/98).

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

(...)

III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar, assegurada ampla defesa.

Como já foi dito anteriormente, não se justifica que uma avaliação de desempenho, ferramenta de gestão, seja um elemento com força suficiente para romper um vínculo de natureza jurídica, como a estabilidade já consolidada no ordenamento jurídico máximo da nação.

Outro elemento importante é contrapor uma ferramenta de gestão, que mede desempenho por um pequeno período de tempo, ao mesmo tipo de ferramenta quando aplicada por um período de três anos para que se adquira a estabilidade.

Para que este procedimento seja adotado alguns critérios precisam ser respeitados. Critérios passíveis de discussão.

Araújo (2005, p.294), a aquisição da estabilidade não significa que o servidor nunca vai poder ser demitido, mas que na realidade ele deve ser demitido nos casos de infrações disciplinares, observando-se o devido processo legal e submissão ao princípio legal, e não o da autonomia da vontade. Ao analisar a perda do cargo inserida pela EC 19/98, o autor afirma que se supõe que esse processo é diferente dos processos administrativos disciplinares tradicionais, pois o objetivo é a avaliar por critérios técnicos e objetivos a aptidão e o desempenho do servidor, porém ele percebe o perigo desta objetividade caminhar para a subjetividade. Segundo Araújo (p.295): “O perigo é que tais critérios se transformem em subjetivos, pessoais ou políticos, como tantas vezes já se viu em procedimentos de avaliação para promoções realizadas pela Administração.”

Araújo ao se referir ao fato de que essa espécie demissória depende de lei complementar, ele interroga “(ou melhor diríamos, exoneratória?).”

Segundo Caldas (p.4), Marçal Justen Filho entende que avaliação de desempenho é uma modalidade de processo administrativo, a demissão não pode fundar-se apenas em infrações graves.

Uma das preocupações resultante dessas considerações reside no fato de que em função da formulação de leis pelas câmaras de vereadores e assembleias legislativas como ficará a objetividade dos critérios? É questionável o fato de que a eficiência da Administração será alcançada com a eliminação dos quadros públicos de servidor com resultado negativo de uma avaliação. Essa anomalia do serviço público pode induzir à rejeição dessa importante ferramenta de aprimoramento por parte dos servidores públicos. Se não existissem interesses obscuros quanto à institucionalização de tal procedimento, certamente o serviço público pós-reforma administrativa teria dado um salto na busca pela eficiência.

O objetivo dessas avaliações é obter informações sobre o desempenho do servidor. E a forma como está sendo formatada, caráter anual, é certo de que o resultado influenciará os resultados da avaliação subsequente. Entende-se que tal avaliação se contradiz nos seus próprios termos. Se o legislador ao introduzir a Avaliação Periódica de Desempenho na Constituição visava garantir a qualidade dos serviços públicos, na prática ela gera a instabilidade para o servidor.

“Se por um lado a avaliação permite fazer um diagnóstico fidedigno de como estão procedendo aos recursos humanos de uma organização, por outro, em virtude de critérios subjetivos e com fins estranhos à Administração, pode-se praticar injustiças ao servidor público, que poderá ser exonerado por simples perseguições políticas-partidárias, característica tão comum na realidade administrativa brasileira.” (Caldas, p.5).

Os quadros de chefia, em sua maioria, são ocupados por cargos comissionados, por pessoas estranhas à Administração, e desconhecedoras muitas vezes, dos regimes estatutários. A autoridade dessas chefias para exonerar um servidor baseado em avaliação de desempenho é questionável. Em caso de divergências é quase inafastável a ideia de que o primeiro possa não separar a relação profissional da pessoal, e usar critérios subjetivos para avaliação do servidor.

O Projeto de Lei 248/1998, que não foi aprovado até o momento, traz a formação de uma comissão especial que prevê como um dos integrantes o próprio superior do servidor. Nos casos em que a relação entre superior e subordinado já é permeada por conflito ou simples antipatia, situação muito comum, é praticamente impossível o superior não usar de critérios subjetivos para avaliar o subordinado desafeto. Ou como se fala no cotidiano: “- aquele que não fecha conosco”. É necessário então que se tenha muito claro a diferença conceitual entre desempenho e comportamento.

É importante observar que o referido projeto de lei não inovou em nada em relação aos estatutos de servidores em vigor. Parece mera cópia dos elementos já previstos, como, produtividade, assiduidade, pontualidade e disciplina. Elementos que não medem competência para desempenho de qualquer tarefa. A Constituição também não foi muito precisa, pois não enquadrava claramente a penalidade para os casos de inaptidão no desempenho das funções. O que seria passível de severas críticas, pois inaptidão se resolve com treinamentos e com a movimentação do servidor para o exercício de atividades nas quais ele se adapte. O que ocorreu é que o

constituente aplicou diretamente a pena mais pesada ao servidor público, que é a perda do cargo, o que leva diretamente ao desligamento do serviço público. Pena tão pesada, que só foi prevista em outros ordenamentos para aplicação em caso de desvio de condutas muito graves. O que pode ser avaliado também é que a Constituição não determinou de forma precisa como o resultado da avaliação desvinculará o servidor estável. Esta imprecisão se torna uma armadilha contra o servidor a ser manipulada de acordo com os interesses dos legisladores e gestores públicos.

Uma das conclusões a que se pode chegar é que essa busca de eficiência pode ser entendida como uma forma de afastar o setor público e institucionalizar as privatizações. E também um mecanismo de terceirização por meio de empresas vinculadas ao cenário político, o que no passado era denominado de desestatização, em meados dos anos noventa. A eficiência tão buscada tem a produtividade como o principal fator de aferição do desempenho dos servidores públicos. Uma análise crítica apurada permite concluir que é um equívoco vincular eficiência apenas à produtividade. Eficiência depende muito mais dos direcionamentos efetuados pelos ocupantes de cargos estratégicos. Produtividade está ligada apenas aos aspectos de quantitativos, enquanto os aspectos qualitativos são ignorados. A partir dessas considerações é possível perceber a contradição da Emenda nº 19/98 em consonância com a análise da realidade. O que se entende é que houve uma transferência da eficiência da máquina e das parcerias privadas para os administrados. Cabe aqui, então mais uma vez esclarecer que a estabilidade não é o determinante da insuficiência ou ineficiência da máquina pública. Há um choque entre estabilidade, garantia do servidor público, e eficiência. Esse choque é causado pela flexibilização da estabilidade formalizada pela avaliação periódica de desempenho, o que traz prejuízos expressos para os administrados.

6. EFEITOS DO RESULTADO DE AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO NEGATIVA.

O servidor declarado insuficiente no processo de avaliação passará por um processo administrativo, assegurada à ampla defesa, conforme art. 41, III da Constituição. Desta forma ratifica-se que ao invés de a avaliação cumprir o seu papel

enquanto ferramenta da ciência da Administração, primando pelo treinamento e desenvolvimento profissional, ela passa a ter caráter punitivo e desestabilizador do servidor. Embora tenha previsão Constitucional essa medida vai contra o outro princípio Constitucional que é o da eficiência. Uma análise apurada mostrará o impacto drástico e prejudicial ao Estado. O desligamento de servidores que já estão adaptados ao serviço, que durante anos desenvolveram habilidades e técnicas de trabalho, afetará também um outro princípio, qual seja: o princípio da continuidade do serviço público.

Estes desligamentos levam a uma perda de quantidade no quadro efetivo, o que levará a uma necessidade de realização de concursos com maior frequência. Gera também a instabilidade da máquina pública, uma vez que a grande rotatividade levará a uma descontinuidade dos serviços. Essa dinâmica ocorre com frequência em empresas privadas, mas ao invés de levá-las a um grande crescimento, na maioria das vezes leva-as à falência devido ao alto grau de “*turnover*”.

A outra contradição consiste no fato de que a Reforma Administrativa também alterou o art. 39, § 2º da Constituição Federal, determinando que a União, Estados e Municípios mantenham escolas para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos. Esta disposição Constitucional sim demonstra uma visão estratégica do legislador e se coaduna com o princípio da eficiência. Servidores com alguma insuficiência de desempenho ao invés de serem desligados, devem ser encaminhados para treinamentos.

Pecou o legislador ao vincular o resultado da avaliação periódica de desempenho ao desligamento do servidor, e não ao aperfeiçoamento em tais escolas.

Caldas (p.5), cita Régis Fernando de Oliveira que tem uma visão crítica em relação ao tema que vai de encontro à percepção que levou à elaboração deste estudo. Em seu entendimento a máquina administrativa é jurássica. A responsabilidade não é do servidor, a quem falta incentivo, e que pelo descaso dos administradores não consegue exercer de forma eficiente a sua função. As empresas privadas mantêm programas de treinamento constantes, enquanto no serviço público nada ou quase nada é feito nesse sentido.

O princípio da eficiência permaneceu implícito na Constituição Federal de 1988 por aproximadamente dez anos, e foi incluído no rol dos princípios constitucionais com a emenda 19/98, pelo legislador derivado. Porém, a grande complexidade do tema não tem encontrado na doutrina e nem na jurisprudência a

delimitação definitiva do seu grau de interferência no âmbito da máquina administrativa. Até o momento não se alcançou uma conclusão lógica e acabada de tal princípio, e muitos doutrinadores confundem tal princípio com o dever de produtividade do servidor público. Outro equívoco é o entendimento de que basta o servidor ser eficiente para que se atinja a eficiência. É necessário que os administradores também o sejam.

A flexibilização da estabilidade por meio de uma simples ferramenta administrativa, que embora deva ser elaborada com critérios objetivos, pode ser interpretada de forma subjetiva, desencadeia outros problemas de complexa resolução. O servidor ao sentir-se prejudicado no processo administrativo, pois não há nenhum mecanismo de segurança que possa garantir a imparcialidade da comissão de avaliação, poderá buscar sua reintegração junto ao poder judiciário, já tão congestionado com a grande demanda da sociedade.

7. A REFORMA ADMINISTRATIVA.

A reforma administrativa veio no bojo da Emenda Constitucional de 19/98. Antes da reforma da Emenda 19/98 outras ocorreram. A primeira iniciou-se durante o governo Vargas, década de 30, quando então desenvolveu-se um projeto burocrático baseado no pensamento de Max Weber. A segunda iniciou-se no governo de João Goulart, na década de 60, e foi concluída no governo militar. Tinha como um de seu objetivo trazer para a Administração Pública eficiência equivalente à das empresas privadas e elegeu como princípios o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle. Apesar de já haver uma preocupação com a qualidade no serviço público, a segunda reforma não foi bem sucedida em seu objetivo. A burocracia reduzia a eficiência ao nível da legalidade, e o cumprimento de todos os procedimentos legais tornavam o serviço público oneroso e lento. Bresser Pereira, que trouxe a concepção gerencialista para o Estado, defende que a administração burocrática foi uma alternativa à administração patrimonialista do Estado, pois reduzia o empreguismo, o nepotismo e a corrupção. Porém, se era segura, por outro lado era lenta, cara e pouco ou nada orientada para a cidadania. A transição do Estado capitalista para o Estado social, assumindo um número crescente

de serviços sociais, educação, saúde, cultura, pesquisa científica e seguridade, tornou mais evidente a inadequação do sistema burocrático.

A crise do petróleo na década de 70 desencadeou a crise do modelo de Estado social. Teve início então uma grande revolução na administração pública norte-americana, delineando os contornos de uma nova administração, descentralizada e baseada no controle, voltada para a qualidade e eficiência dos serviços prestados. A partir de 1979 e 1980, na Inglaterra e Estados Unidos, foram realizadas reformas administrativas para a implantação do modelo gerencial de administração. No Brasil a implementação do modelo gerencial teve início no governo Fernando Henrique Cardoso e foi introduzido no ordenamento jurídico com a Emenda Constitucional 19/98. Com essa emenda foi posto o fim do regime jurídico único do servidor, a estabilidade foi flexibilizada, foi impossibilitada a fixação de subteto de remuneração, entre outras providências.

7.1 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.

Incluído entre os princípios constitucionais pela Emenda 19/98, no artigo 37, caput, a doutrina nacional considera quase que por unanimidade desnecessária a elevação da eficiência a princípio constitucional. Justificam esse entendimento por estar a eficiência já prevista em diversos artigos da Constituição, como art. 70, art. 74. II, art. 144, § 7º, e também por constar de diversas leis como o Código de Ética Profissional do Servidor Público do Poder Executivo Federal (Decreto Federal n. 1.171/94) e a lei das concessões e permissões (Lei n. 8.987/95, art. 6º). Mesmo em tempos anteriores à Constituição de 1988, como o decreto-lei 200/67, responsável pela segunda reforma administrativa no País. Antes da Emenda de 19/98 a doutrina já defendia um tratamento à eficiência no desempenho da função administrativa, e também os tribunais superiores já baseavam suas decisões na prestação eficiente dos serviços públicos. O princípio da eficiência, baseado na doutrina administrativa italiana, tem por objetivo combater as condutas na malversação dos recursos públicos, falta e falhas de planejamento, erros repetidos, práticas gravosas. É primordial buscar o ajuste perfeito entre a demanda da sociedade e o seu atendimento pelo menor custo e melhor resultado. E não negligenciar a possibilidade de

responsabilizar o agente público omissor ou imperito. A ação do Estado deve trazer resultado rápido e preciso para satisfazer a necessidade da população. A eficiência deve opor-se à lentidão, descaso, negligência e omissão, características habituais da Administração Pública. Entende-se que prestação de serviços públicos com eficiência resulta da menor aplicação de recursos, no menor tempo e com o atendimento das necessidades da sociedade. O princípio da eficiência não é novo, e se constitui como um elemento importante para a renovação do direito público e manutenção do Estado democrático e social. Para ser atingido deve-se aferir desempenhos, meios, cumprimento e resultados.

7.2 A PERDA DA ESTABILIDADE COMO RESULTADO DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.

A EC n 19/98, ao tratar da eficiência funcional na Administração Pública, inseriu na Constituição art. 41, § 1º, III, a reprovação em Avaliação Periódica de desempenho como uma das causas da perda de cargo, na forma de lei complementar, assegurada a ampla defesa. Todos os servidores, incluindo os ocupantes de carreiras típicas de Estado, com exceção dos agentes políticos, membros do Poder Judiciário, do Ministério Público, dos Tribunais Contas e demais autoridades que têm independência funcional para desempenho de suas atribuições, estão sujeitos à avaliação. A lei complementar, até o momento não editado, deverá disciplinar o procedimento de avaliação periódica e os critérios para avaliação do desempenho, pois só com base nos critérios poderá o servidor exercer o direito de defesa garantido pela Constituição. É importante ter em mente nessa discussão que, apesar da omissão em relação à criação da lei, o sistema jurídico brasileiro é permeado de instrumentos que permitem o afastamento de servidores estáveis por desídia ou ineficiência. A lei federal 8.112/90, decretos e estatutos, são instrumentos que contêm todos os elementos necessários para punição e desligamento de maus servidores.

A estabilidade do servidor não é um privilégio, e sim um instrumento de garantia para que o mesmo possa exercer suas atribuições livre de pressões externas. Então fica aqui o questionamento: Será um servidor que venha a ser considerado inapto em uma avaliação de desempenho periódica realmente ineficiente? É preciso

ter claro que a ineficiência do serviço público na maioria das vezes decorre de medidas dos próprios administradores, que ao invés de treinar, capacitar e valorizar de forma concreta o seu quadro funcional, resolve aumentar e criar cargos comissionados. Resulta também de forma incondicional dos cenários político-partidários, e do baixo ou nenhum investimento em métodos, processos, maquinários, estrutura física e novas tecnologias.

A eficiência instituída pela Emenda Constitucional nº 19/98 abrange não apenas a Administração direta e indireta, mas também os serviços de concessão e permissão. E operacionalizar o controle destes serviços é função de alguns órgãos, como as agências reguladoras. E a questão é saber se este controle é feito, e qual o reflexo que a má prestação destes serviços pode ter na percepção da sociedade como um todo, uma vez que a população não tem o conhecimento destes mecanismos, e pode atribuir a ineficiência aos servidores da Administração Direta.

8. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ESTADO DE SÃO PAULO.

Como já foi visto o Projeto de Lei 248/1998 não avançou e a Lei Complementar prevista no art. 41, III, da Constituição não foi elaborada. Esta ausência da lei, entretanto, não impede de alguns Estados elaborarem leis para avaliarem seus servidores. Como consequência algumas anomalias ocorrem. A EC 19/98 ao introduzir a Avaliação de Periódica de Desempenho como um dos elementos que podem levar à perda do cargo do servidor estável determina que seja criada lei complementar para fundamentar a aplicação do art.41, III.

Para ilustrar esta problemática trar-se-á dois exemplos: o do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Cabe à União, aos Estados e Municípios deliberarem sobre sua administração de pessoal, dentro dos limites constitucionais delineados, preservando-se a autonomia dos órgãos que tem o direito de iniciativa das leis.

A Lei Complementar 111 de 25 de maio de 2010 institui o Plano de Cargos e Carreiras dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. O capítulo VI, Seção I, trata da progressão funcional, e a Seção II trata da promoção.

“Art. 13 – A progressão é a passagem do servidor de cargo de provimento efetivo de um grau para o imediatamente superior, dentro da mesma referência e nível.”

“Art. 14 – Poderá participar do processo de Progressão o servidor que:

(...)

“II – tenha desempenho avaliado anualmente, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, por meio de procedimento e critérios estabelecidos pelo Comitê de Recursos Humanos.”

‘Art.15 – Será dado conhecimento prévio, aos servidores, dos critérios, normas e padrões a serem aplicados para os fins da Avaliação de Desempenho.’”

O Tribunal do Estado de São Paulo desenvolveu por meio da legislação citada acima o mecanismo para implementar a Avaliação. Uma análise pouco criteriosa da questão pode passar inicialmente a impressão de que houve uma tentativa de burlar as determinações constitucionais. Porém, como já foi levantado no início deste estudo, ao alçar uma ferramenta de cunho gerencial ao patamar constitucional, servindo de balizador para a quebra da estabilidade, o constituinte, no mínimo, tomou uma decisão equivocada. Porém, o Estado de São Paulo ao utilizar a avaliação de desempenho como critério de progressão não fere a Constituição Federal. Ele não a utiliza para a quebra da estabilidade. Se atende aos anseios dos servidores, não se pode deduzir, seria necessário um estudo mais detalhado do procedimento, o que não é objeto deste estudo. O Provimento 81/2010, dispõe sobre os procedimentos da Avaliação de Desempenho dos servidores, considerando a instituição do Plano de Cargos e Carreiras e o disposto no art. 15 da Lei Complementar Estadual nº 1.111 de maio de 2010. O Provimento trás as diretrizes para a implementação da avaliação, de quais são os objetivos, quais servidores serão avaliados, período de avaliação, dos avaliadores, fatores de avaliação, cronograma de atividades, formulário de avaliação, resultados, recurso, disposições e anexos. E também os provimentos 85/2010, 86/2012, 89/2013, 90/2014, 91/2014 que alteram anexos e procedimentos da avaliação, e ainda a portaria 8.390/2011 que dispõe sobre os procedimentos para o recurso.

8.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MINAS GERAIS.

O Estado de Minas Gerais por sua vez, caminha no sentido contrário ao da constitucionalidade ao legislar sobre o tema. A Lei complementar nº 071 de 30 de julho de 2003, que institui a Avaliação Periódica de Desempenho, é objeto de uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI 3523), anexo 01, com entrada no STF em 16/06/2005, cuja requerente é a Confederação dos Servidores Públicos do Brasil (CSPB).

Embora haja uma lacuna no ordenamento jurídico em relação à Lei Complementar prevista na constituição, o Estado de Minas Gerais editou a Lei 071/2003 que disciplina a perda do cargo do servidor público estável.

“Lei Complementar nº 071, de 30 de julho de 2003, do Estado de Minas Gerais.

“Institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda do cargo público de função pública por insuficiência do servidor público estável na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências.” (ADI 3523).

A análise da lei mostra que não houve grande inovação em relação aos ordenamentos jurídicos já existentes que regulamentam a vida funcional dos servidores. O art. 1º submete à avaliação de desempenho individual os servidores da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. O parágrafo primeiro do artigo segundo determina que a aplicação dos critérios e os sistemas de avaliação serão estabelecidos em regulamento.

Outra observação a ser feita é que em seu artigo terceiro a lei determina que a avaliação anual de desempenho será realizada por comissão composta por no mínimo três e no máximo cinco servidores de nível hierárquico não inferior ao do avaliado. E determina também que pelo menos dois destes servidores deverão contar com no mínimo três anos de exercício em cargo efetivo no órgão ou entidade a que o servidor estiver vinculado. Algumas considerações devem ser feitas a este respeito: a Constituição Federal de 1988 ao instituir a Avaliação Periódica de Desempenho não previu a criação de comissão de avaliação, e como a lei complementar não foi elaborada, é questionável a sua formação como prevista na lei mineira. Funcionários em mesmo nível hierárquico podem apresentar graus diferentes de conhecimento da

mesma atividade. Dificilmente um servidor com dez ou quinze anos de serviço aceitará ser avaliado por outro com menos de três anos de efetivo exercício. A credibilidade destas avaliações é questionável.

Dois aspectos positivos da lei podem ser observados: o artigo quarto assegura ao servidor avaliado o direito de acompanhar todos os atos de instrução do processo que tenha por objeto a avaliação de seu desempenho, assim como, o parágrafo terceiro do artigo quarto, permitir que o servidor indique, mediante solicitação, um representante do sindicato de sua categoria para acompanhar o seu processo de avaliação. Se comparada com a legislação de São Paulo em relação ao prazo para interposição de recurso, é mais favorável ao servidor.

O artigo sexto prevê a indicação de correção necessária. O parágrafo primeiro indica que: “serão consideradas e atendidas as necessidades de capacitação e treinamento de servidor ou detentor de função pública cujo desempenho tenha sido considerado insatisfatório.” O parágrafo segundo por sua vez, diz que “serão consideradas e priorizadas as necessidades de capacitação e treinamento do servidor ou detentor de função pública cujo desempenho tenha sido considerado regular.” A análise destes dois parágrafos faz concluir que há uma contradição, pois pela lógica, as necessidades de capacitação e treinamento a serem priorizadas devem ser dos servidores que obtiveram desempenho insatisfatório. O servidor com desempenho regular pode aguardar oportunidade de treinamento, pois a sua atuação está dentro do esperado, e o serviço não sofrerá maiores danos se esse servidor for capacitado e treinado em oportunidade posterior ao dos demais servidores com resultado insatisfatório.

O artigo oitavo, é o que mais demonstra a falta de conhecimento do legislador mineiro quanto ao que se refere uma avaliação de desempenho, ferramenta da ciência da Administração. Considerações devem ser feitas: a primeira é que avaliação de desempenho é uma ferramenta que se propõe a avaliar as habilidades técnicas, comportamentais, e conhecimento intelectual. Segunda, é importante ressaltar que a Constituição fala em perda do cargo, porém não define em quais situações será exoneração e em quais será demissão.

Ao alterar a redação do artigo 249 da lei 869, Estatuto dos funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais, de 05 de julho de 1952, que trata de conduta criminosa dos servidores, inserir neste artigo os servidores que tiveram resultado insatisfatório em Avaliação de Desempenho, é transformar falta de

habilidade técnica em crime, e ignorar as condições que a própria Administração oferece aos servidores para o desempenho de suas funções.

Art. 008º - O art. 249 da Lei nº 869, de 05 de julho de 1952, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 249 – A pena de demissão será aplicada ao servidor que:

00I – acumular, ilegalmente, cargos, funções ou cargos com funções;

00II – incorrer em abandono de cargo ou função pública pelo não comparecimento ao serviço sem causa justificada por mais de trinta dias consecutivos ou mais de noventa dias não consecutivos em um ano;

00III – aplicar indevidamente dinheiros públicos;

00IV – exercer a advocacia administrativa;

00v – receber em avaliação periódica de desempenho:

a) dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório;

b) três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas; ou

c) quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em dez avaliações de consecutivas.

Parágrafo único – Receberá conceito de desempenho insatisfatório o servidor cuja avaliação total, considerados todos os critérios de julgamento aplicáveis em cada caso, seja inferior a 050% (cinquenta por cento) da pontuação máxima admitida.”

Uma simples observação do artigo 249 e incisos 00I a 00IV mostra que as condutas elencadas são infrações legais passíveis de punições, inclusive a demissão. A inserção da avaliação de desempenho neste artigo significa que incompetência é infração legal. A adoção desta medida é a prova do totalmente desconhecimento do legislador. Incompetência não é infração legal, logo para falta de aptidão não cabe aplicação da pena de demissão, a exoneração é o mais adequado. O fato de uma pessoa não se adaptar a um determinado tipo de serviço ou instituição, não significa que ela não possa ser extremamente bem sucedida em outras.

A ADI 3523 deu entrada no STF em junho de 2005, mas até o momento ainda não foi julgada. Embora o alcance da Lei questionada sejam os servidores do Poder Executivo, não há nenhum impedimento que outras esferas de poder venham

se apoiar nesta lei para desenvolver suas próprias legislações, em dissonância com os comandos da Constituição.

8.2 AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Entre as motivações para elaboração deste trabalho está a inquietação percebida na voz de alguns servidores estáveis do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. As falas denotavam sempre receio em relação à implantação de um processo de avaliação cujo objetivo seria demitir servidores. Para dirimir estas questões foi feito contato com a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGPES) com o objetivo de conhecer o projeto, para o que o mesmo se constituiu um dos itens deste estudo. Foram realizadas duas visitas, e durante a primeira entrevista ficou esclarecido que o projeto de avaliação desenvolvido não está relacionado com os servidores estáveis. Devido à lacuna em relação à lei que regulamenta a Avaliação Periódica de Desempenho, não há projeto para sua criação. O projeto desenvolvido e que está em vias de implantação é referente à avaliação especial de desempenho, que confere a estabilidade ao servidor não estável, em estágio probatório, conforme determina a Constituição no artigo 41, III, § 4º. É norma autoaplicável, logo não precisa de lei para regulamentar.

“Art. 41. III, § 4º - Como condição para aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.”

Durante o período de estágio probatório o servidor será submetido periodicamente a uma avaliação conforme determina o Tribunal, de acordo com suas resoluções. A análise das resoluções permitirá o melhor entendimento da questão.

8.2.1 Resolução 13/2012

“Dispõe sobre a metodologia, os procedimentos e os critérios da Avaliação Especial de Desempenho do servidor público do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, em período de estágio probatório, para fins de aquisição de estabilidade no cargo.”

Essa resolução resulta da necessidade do desenvolvimento e integração do novo servidor à instituição, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados. As avaliações a serem realizadas durante o estágio probatório têm por finalidade apurar a aptidão no desempenho prático das atribuições. Os períodos para avaliações estão definidos em ato normativo, ainda não publicado. A realização da avaliação compete à chefia imediata, no caso de seu impedimento será feita por seu substituto, ou na falta deste, pelo superior hierárquico. Se o servidor esteve subordinado a mais de uma chefia, será avaliado por todas a quem esteve subordinado por no mínimo sessenta dias.

Em seu artigo 3º (terceiro) e incisos a Resolução discrimina as competências a serem avaliadas:

- I – disciplina e responsabilidade;
- II – organização e qualidade do trabalho;
- III – foco no usuário;
- IV – assiduidade e pontualidade;
- V – iniciativa e criatividade;
- VI – comunicação;
- VII – flexibilidade;
- VIII – relacionamento interpessoal;
- IX – capacidade técnica e desenvolvimento.”

O artigo 4º (quarto) e incisos trata da Comissão Supervisora da Avaliação Especial de Desempenho e suas competências;

- I – analisar recursos e determinar a apuração dos fatos narrados;
- II – ratificar ou alterar os relatórios de avaliação que a ela forem submetidos;
- III – confirmar a aptidão ou inaptidão do servidor em estágio probatório mediante o(s)

resultado(s) apresentado(s) na(s) avaliação(ões) realizada(s) por seu superior hierárquico.

Conforme o artigo 5º (quinto) da resolução as providências para implementação e operacionalização da avaliação será de conduzida pela Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGPES)

De acordo com o parágrafo único, do artigo 7º (sétimo), para exoneração do servidor não aprovado no estágio probatório será instaurado processo administrativo regular, observando o contraditório e a ampla defesa, conforme determinação constitucional.

Algumas considerações precisam ser tecidas sobre a resolução. De acordo com o parágrafo segundo, do artigo 1º (primeiro) da resolução, a avaliação tem como finalidade apurar a aptidão e a capacidade do servidor para desenvolver suas atividades. Este procedimento se dará por meio de um formulário. Este formulário, conforme informação obtida por ocasião da segunda entrevista junto ao DGPES abrirá no sistema para o gestor responsável pela avaliação. Foi disponibilizada uma parte do formulário, conforme anexo 02, que permite visualização de dois itens a serem avaliados, que são disciplina e responsabilidade, estabelecidos no artigo terceiro, inciso um. A análise do modelo disponibilizado permite verificar que este gráfico está inserido no modelo de Avaliação Por Escolha Forçada, variação de modelo usado como exemplo no quadro três.

Assim como todos os modelos mais tradicionais e simplificados é passível de críticas. Embora a preocupação tenha sido tornar o formulário o menos subjetivo possível, é claramente perceptível essa impossibilidade. O formulário foi construído com as frases contendo os aspectos a serem avaliados, tirando do gestor a liberdade dessa construção. Entretanto essa subjetividade pode ser exercida no momento em que a chefia imediata atribuir os conceitos, escolhendo uma das opções: Sempre, Quase sempre, Às vezes, Quase nunca, Nunca. Nada impede que o chefe que não simpatizou com o servidor, o que ocorre com certa frequência, atribua a uma característica negativa do servidor o conceito Sempre, quando na realidade deveria ser marcado o item Quase nunca. Outra falha crucial é a não participação do avaliado, conforme já foi visto. O artigo segundo da resolução atribui à chefia imediata, ao substituto ou ao superior hierárquico, a competência para avaliar e não prevê a participação do servidor nesse processo. Embora o DEDEP considere a participação importante, e esta é uma orientação que passa nas palestras que faz para

os gestores, o que pode ser verificado no anexo 03, o departamento adota o termo *preferencialmente* em conjunto com o servidor. É previsível, entretanto, que esta orientação seja ignorada pela chefia. Restará ao servidor que se sentir prejudicado entrar com processo, o que não traz nenhum efeito positivo para a organização e nem para o servidor devido a todos os tramites, aborrecimentos e despesas. Tempo desperdiçado para solucionar um problema que poderia ser resolvido simplesmente com um diálogo ético e acima de qualquer coisa, com profissionalismo.

Uma outra crítica que se faz a este modelo é o fato de focar principalmente os aspectos comportamentais em detrimento dos aspectos técnicos. A parte do formulário disponibilizada para estudo trata exatamente de disciplina e responsabilidade, aspectos comportamentais. Entretanto é importante observar que não se conhece o restante do formulário e que este é um projeto que está em vias de ser implementado. É algo totalmente novo para a organização, e certamente ajustes serão feitos e provavelmente outros formulários serão desenvolvidos. Este é um desafio que está começando agora.

O ato normativo do artigo primeiro, parágrafo terceiro, e que define os períodos das avaliações ainda não foi publicado. O anexo 03, traz a definição dos períodos em que ocorrerão as avaliações.

Já foi visto anteriormente, no item três, algumas definições de competência. E competência é entendida como uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Pode ainda ser entendida como uma alta performance envolvendo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes da pessoa. Para um mundo sempre em transformação é previsível que esses entendimentos evoluam, e hoje competência já não é mais vista simplesmente como a soma de conhecimentos e habilidades, mas sim a capacidade do funcionário entregar o resultado esperado pela organização. O anexo 04 traduz o entendimento do Tribunal do que é competência. Ao analisar-se o artigo terceiro da resolução percebe-se uma certa contradição no uso do termo competência para os termos discriminados. Todos os elementos do inciso um ao oitavo tratam de aspectos comportamentais. Apenas o inciso nove refere-se à capacidade técnica e desenvolvimento. Logo, atribuir o termo competência a esses elementos à luz dos conceitos citados não é a denominação mais indicada, e poderia ser substituído por habilidades ou elementos comportamentais. Considerando-se que esta resolução é referente a servidores em estágio probatório,

logo é pertinente que se observe aspectos comportamentais como disciplina, assiduidade, pontualidade, responsabilidade, capacidade de se comunicar. Para uma avaliação de desempenho periódica, cujo público alvo são servidores já estáveis e experientes, que se acredita já tenham consolidados a maior parte dos aspectos comportamentais, estes elementos já não são imprescindíveis.

O artigo quarto da resolução determina a constituição de uma Comissão Supervisora da Avaliação Especial de Desempenho. O que se observa é que esta determinação está em dissonância com o texto constitucional, que dispõe sobre a obrigatoriedade da avaliação especial ser realizada por comissão. A informação obtida por ocasião da segunda entrevista é de que a comissão será responsável pelas avaliações que couberem recursos, apurações de fatos narrados, alterações de relatórios, entre outras demandas.

Cabe ao DGEPEs, conforme determinação do artigo 5º (quinto) da resolução, a implementação e operacionalização da avaliação especial de desempenho. Por meio da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DEDEP) desenvolver ações como a capacitação dos gestores, recepção dos novos servidores, orientação aos servidores de quem procurar caso enfrentem dificuldades, entre outras diversas atividades. Um grave problema a ser enfrentado é que os gestores não têm formação em Administração e não têm nenhum curso extracurricular em gestão de pessoal. O que deveria ser pré-requisito para um profissional assumir qualquer cargo onde seja responsável por conduzir processos de trabalho e gerenciar pessoas. E esta é uma realidade não apenas das comarcas de interior, mas de toda a instituição. Essa falta de formação traz grandes obstáculos à aceitação de processos de avaliação. Existe também o descontentamento do gestor por ter que se ocupar com mais uma tarefa. Para amenizar o problema o DEDEP desenvolveu o projeto DEDEP NA ESTRADA, anexo 05, para alcançar as comarcas mais distantes. O objetivo é começar a conscientização sobre a importância dos gestores conhecerem o sistema de avaliação que está sendo implementado. É realizado com recursos visuais, utilizando diversos slides para levar informações sobre o departamento de pessoal, projetos e informações sobre a avaliação especial de desempenho, suas divisões com suas respectivas atribuições. Verifica-se que sempre há alguma resistência em aceitar o projeto. E o discurso é sempre o mesmo, de que é tudo bonito, mas que no tribunal não vai funcionar. Tais resistências são esperadas, porém a tendência é que com o tempo as mudanças comecem a ser aceitas naturalmente.

Outro projeto desenvolvido é o Programa Boas Vindas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJerJ), anexo 06. E tem como objetivo recepcionar, integrar e ambientar os servidores recém-ingressados no PJERJ. Estabelecer procedimentos de supervisão e contribuir para a formação do servidor. Após o programa Boas-Vindas, a Escola de Administração Judiciária (ESAJ) realiza o Programa de Integração Funcional, anexo 07, para que os novos servidores conheçam a instituição e as atividades que irão desenvolver. Após encerrar o período do PIF o novo servidor entra em exercício em uma Unidade Organizacional, anexo 08, e caberá ao gestor receber e ambientar o servidor. Ao gestor compete também preencher em conjunto o formulário de Recepção e Integração do Servidor. Este processo é muito importante, uma vez que futuramente o novo servidor passará por Avaliação de Especial de Desempenho para a aquisição da Estabilidade.

Dentre as diversas dificuldades constatadas para se implantar um processo de avaliação de desempenho, de qualquer natureza, a violência psicológica ou assédio moral se constituem em elementos incompatíveis. Durante a segunda entrevista foi perguntado como o DGPES trabalha a questão do assédio moral. E a informação foi de que o assunto não é trabalhado. Já tentou-se falar sobre ética, mas não houve avanço. Em relação ao processo eletrônico foi informado que a ESAJ está formando curso de processamento eletrônico.

A partir destas informações percebe-se que o processo de avaliação é um caminho sem volta. É preciso entender que a provável causa da demora de desenvolvimento desses processos é a falta de conhecimento sobre o assunto. Falta de servidores preparados para desenvolver tais projetos, pois o tema abarca uma grande complexidade. É necessário o comprometimento dos níveis estratégicos da organização, o que muitas vezes não ocorre.

8.2.2 Resolução TJ/OE/RJ N° 32/2014.

Pesquisa realizada junto ao DGPES trouxe o esclarecimento de que não existe ainda o projeto de implementação de uma Avaliação Periódica de Desempenho conforme determina a Constituição em seu artigo 43, inciso III, devido à lacuna em relação à lei complementar. Entretanto não pode ser ignorado o fato de

que o TJERJ seguirá o mesmo caminho de outros tribunais que já desenvolveram projetos de avaliação de desempenho que não têm como objetivo a quebra da estabilidade. Foram obtidas, entretanto, informações referentes aos estudos para o desenvolvimento das matrizes de competências do PJERJ. Estes estudos sinalizam que já há um caminho sendo preparado para que se implante algum sistema de avaliação periódica.

A Resolução nº 198 de 01 de julho de 2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. O CNJ como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, tem a atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário. É necessário o desenvolvimento e implementação de diretrizes nacionais que tornem possível esse controle. A resolução 198/2014 institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020 – Estratégia Judiciário 2020 – que sintetiza-se nos componentes: Missão, Visão, Valores e Macrodesafios do Poder Judiciário.

A Resolução 32/2014 do PJERJ, do Órgão Especial do Tribunal, é o instrumento que viabiliza a determinação do CNJ no que se refere à gestão de pessoal, que integra o plano de Gestão. “Dispõe sobre a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.” (Resolução TJ/OE/RJ Nº 32/2014).

Não cabe aqui fazer uma análise das disposições contidas na Resolução e seu distanciamento da realidade, pois certamente seria um trabalho à parte, demandando aprofundadas análises e pesquisas. Convém, porém, que se conheça algumas disposições sobre a gestão de pessoal. Um dos pontos reconhecidos é que é necessário adequar o modelo de gestão de pessoas do judiciário às exigências da sociedade. É necessária a adequação às novas relações de trabalho e aos avanços da tecnologia da informação e da comunicação. Gestão de Pessoal é um dos macrodesafios estabelecidos pela Estratégia do Judiciário de 2020, que precisa ser viabilizado.

O artigo 1º, do capítulo I, institui a Política de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário e seus objetivos. Pelo inciso II pretende-se promover um ambiente de trabalho saudável; o inciso III tem como objetivo o desenvolvimento de um sistema completo e coerente de gestão de pessoas, que permita valorizar a

competência e o mérito de servidores em geral. No capítulo II, artigo 2º, inciso I considera-se gestão de pessoas:

“o conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de pessoas que objetiva criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, auxiliando o alcance dos objetivos institucionais;”

No inciso V, define competência como:

“atributos pessoais e capacidade demonstrados para aplicar conhecimentos e habilidades, afetando parte considerável do desempenho profissional;”

No capítulo III, trata-se dos princípios da Política de Gestão de Pessoas, que deve estar alinhada com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos do PJERJ, e que são: as pessoas são primordiais para o alcance dos objetivos e metas organizacionais; valorização da diversidade humana, respeito às diferenças e às potencialidades, acessibilidade e individualidade das pessoas, não admitindo práticas discriminatórias no ambiente de trabalho e nem no ambiente externo. Promover a saúde e o bem-estar físico, psicológico e social. Estimular a gestão de talentos, trabalho criativo e inovação, devendo as práticas de gestão de pessoas se pautarem pela ética, eficiência, isonomia, impessoalidade, publicidade, meritocracia, transparência e pelo respeito à diversidade. Devendo também a comunicação se dar entre os diversos níveis hierárquicos primar pela clareza e objetividade. Já foi visto anteriormente, que algumas diretrizes, como a que está disposta na Seção II, do capítulo IV, que trata da ambientação de novos servidores já está implantada, programa Boas-Vindas, e assim como a iniciativa de começar a conscientizar os gestores com o programa DEDEP NA ESTRADA.

A análise destes princípios permite verificar que as formulações constantes da resolução vão de encontro ao que se encontra nos mais diversos livros e trabalhos que tratam de gestão de pessoal no mundo atual. Percebe-se, entretanto, que a Política de Gestão de Pessoas está totalmente distanciada ainda da realidade. Inicialmente a resistência para essas novas mudanças é contundente, mas só as pouco, com a implementação e comprometimento do nível estratégico da organização, e disseminação de conhecimento essa resistência se diluirá.

É muito importante a compreensão de que uma Gestão de Pessoal, arrojada e moderna, não se coaduna com práticas de assédio moral ou qualquer outro tipo de violência psicológica. É necessário que a instituição abrace o assunto como

política de gestão e desenvolva os mecanismos de controle e punição destas condutas, bem com desenvolva um programa de disseminação de informações sobre o tema.

8.2.3 – Mapeamento de Competências.

Já foi trazida a definição de competência de acordo com a Resolução 32/2014. Para que se efetive programa de gestão de pessoas um dos elementos primordiais é conhecer atribuições de cargos e as competências necessárias para quem vai ocupá-los. O DGPES, por meio do DEDEP, já tem avançado no mapeamento de competências técnicas. Para realização do mapa foi desenvolvido um formulário, anexo 09, enviado aos ocupantes de cargos de chefia nas diversas unidades organizacionais. Os formulários encaminhados devem retornar até o mês de outubro para serem contabilizados, pois o resultado será enviado à ESAJ antes do recesso. De posse dessas informações a escola elabora a programação dos cursos de acordo com as competências e necessidades de treinamento. Esse mapeamento de competências não tem relação com os procedimentos de avaliação dos servidores em estágio probatório. São informações obtidas para construir um banco de dados que permita à ESAJ e ao DGPES formular as ações de treinamento dos servidores. Adotou-se o modelo de Gestão por Competências, anexo 10, modelo complexo que exige muito estudo e mudança de mentalidade. O anexo 11 mostra quais os instrumentos utilizados para viabilizar a Gestão de Pessoas por Competência. E no anexo 12 encontra-se a definição de matriz de competências.

As matrizes elaboradas podem ser vistas no site do tribunal seguindo o caminho: INSTITUCIONAL – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA (ESAJ) – MATRIZES DE COMPETÊNCIA

Seguindo este caminho encontra-se as matrizes técnicas gerais e judiciária.

Todos os documentos que norteiam os procedimentos que são de competência do DGPES e do DEDEP podem ser encontrados no caminho:

INSTITUCIONAL – SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO –
DOCUMENTOS DO SIGA – ROTINAS ADMINISTRATIVAS (RAD) –
DEDEP/DGPES

Assim como todas as organizações públicas ou privadas, os tribunais também precisam aderir aos novos tempos. Se serão mudanças positivas, só os estudos futuros poderão dizer. As transformações atuais não podem ser ignoradas, a evolução tecnológica é uma realidade que altera desde as atividades mais básicas da vida cotidiana às mais sofisticadas atividades mundiais. Com estas transformações e as novas gerações que já chegarão ao mundo do trabalho trazendo novas habilidades e novos valores, procedimentos e valores organizacionais precisam ser revistos. Este panorama aqui trazido deve ser conhecido e entendido tanto por servidores mais experientes, quanto pelos mais jovens, pois todos serão alcançados por estas mudanças. A experiência diária, entretanto, tem mostrado que o distanciamento entre todos os projetos já desenvolvidos pelo DGPES e as unidades organizacionais é muito grande. Há um conjunto grande de servidores que desconhece as atividades desenvolvidas pelo departamento. A formação do banco de talentos, por exemplo, ainda é desconhecida por grande número de servidores. É necessário que novos mecanismos de comunicação, mais eficazes, sejam desenvolvidos para aproximar o DGPES de toda a organização. E nesse processo de comunicação, que seja esclarecido ao servidor e às chefias que vantagens à capacitação podem trazer ao próprio servidor e para a organização. Deve ser esclarecido às chefias que esta é uma política de gestão da Instituição, que segue as orientações do CNJ, e um programa que faz parte da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, logo não deve ser rejeitada. Muitos servidores não fazem os cursos porque não percebem nenhuma vantagem resultante de sua participação, e outros não fazem porque existe uma postura retrógrada de chefias que criam todos os obstáculos possíveis para que os servidores sob seu comando não participem dos cursos.

9. ASSÉDIO MORAL.

As organizações de qualquer natureza são estruturas pensadas e construídas por seres humanos, habitadas por seres humanos. São aglomerações de

pessoas estruturadas em setores, departamentos, ou outras designações. E embora as pessoas sejam distribuídas em grupos com algum grau de homogeneidade em termos de características cognitivas e intelectuais, conflitos surgirão nestes agrupamentos. Além dessas características, muitas outras constituem o patrimônio de valores humanos. E são estes valores que vão influenciar os ambientes de trabalho, bem como as características psicológicas. O problema se instala quando esse conflito é exacerbado, não é controlado pela organização, ou simplesmente quando interessa aos níveis estratégicos da organização. O serviço público não é diferente de qualquer outro tipo de organização neste aspecto, e talvez sejam até mais complexas as relações. E estes problemas atingem proporções tais que é necessário desenvolver mecanismos de controle desses conflitos.

Vários mecanismos de controle podem ser desenvolvidos. O Estado do Rio de Janeiro aprovou uma lei para coibir estes problemas, dada a sua gravidade.

Lei nº 3921, de 23 de agosto de 2002, projeto de lei 2807/2001, de Noel de Carvalho.

“Veda o assédio moral no trabalho, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, do poder legislativo, executivo ou judiciário do Estado do Rio de Janeiro, inclusive concessionárias e permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público, e dá outras providências.”

Para os efeitos da lei nº 3921, de 23 de agosto de 2002, assédio moral é:

“Art. 2º - Considera-se assédio moral no trabalho, para os fins do que trata a presente Lei, a exposição do funcionário; servidor ou empregado a situação humilhante ou constrangedora, ou qualquer ação, ou palavra, gesto, praticada de modo repetitivo e prolongado, durante o expediente do órgão ou entidade, e, por agente, delegado, chefe ou supervisor hierárquico ou qualquer representante que, no exercício de suas funções, abusando da autoridade que lhe foi conferida, tenha por objetivo ou efeito atingir a autoestima e a autodeterminação do subordinado, com danos ao ambiente de trabalho, aos serviços prestados ao público e ao próprio usuário, bem como, obstaculizar a evolução da carreira ou a estabilidade funcional do servidor constrangido.”

A análise do artigo acima deixa claro todos os aspectos nefastos do assédio moral e suas características. Humilhações, constrangimentos, impostos ao servidor ou funcionário, de modo repetitivo e prolongado caracterizam o assédio. Os

prejuízos do assédio moral, ainda são pouco evidenciados nos estudos. Prejuízo que vão da organização à sociedade. A lei deixa este aspecto muito claro ao reconhecer os danos ao ambiente de trabalho, aos serviços prestados ao público e ao próprio usuário, bem como ao servidor. Em seu artigo 4º (quarto) a lei diz que assédio moral é infração grave e que sujeitará o infrator às penas de advertência, suspensão e/ou demissão.

A prática do Assédio, moral ou sexual, é uma anomalia que precisa ser combatida, cotidianamente, por meio de informação e punição aos assediadores. Também conhecido como “*mobbing*” ou terror psicológico é preciso que se entenda a responsabilidade das organizações quanto à sua existência, sua prática e conseqüentemente sua relação com a violação dos direitos fundamentais do trabalhador. As várias pesquisas realizadas no campo da saúde do trabalhador comprovou que esta é uma prática antiga, e que atualmente, com as transformações dos processos de produção e das políticas neoliberais se tornou mais intensa. Perseguição continuada, cruel, humilhante e desencadeada normalmente por uma pessoa perversa, que expõe os trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras de menosprezo, inferioridade, culpabilidade, descrédito e outras situações vexatórias. Estas práticas visam geralmente afastar a vítima do trabalho, acarretando graves danos à sua saúde física e mental.

Essa conduta violenta e ilegal, apesar de ser antiga, só nos anos oitenta foram feitas as primeiras publicações a partir dos resultados de investigações médicas e jurídicas. O médico psiquiatra alemão Heinz Leymann, um dos primeiros estudiosos, denominou de psicoterror. Muito se discute sobre as causas, pois até mesmo organizações voltadas para o trabalho social e fraterno abrigam em seus quadros estes sujeitos perversos. Os estudos realizados não descartam o fator psicológico, entretanto a maioria dos autores evidencia a natureza social e organizativa do trabalho como as verdadeiras causas dessa violência. O conflito é um elemento natural da condição humana, e está presente em qualquer lugar onde haja pessoas, e até mesmo se houver uma única pessoa. As organizações são estruturas de aglomeração humana onde naturalmente os conflitos irão aflorar. A incapacidade de gestores de lidar de forma adequada com o poder diretivo é o detonador de conflitos e hostilidades.

O assédio moral no trabalho é uma violência multifacetada e que se apresenta nas modalidades, vertical, horizontal e ascendente. Na modalidade vertical

encontram-se empregadores e chefes contra subordinados; na modalidade horizontal encontram-se colegas de trabalho de mesmo grau hierárquico, e na ascendente subordinados se amotinam e aterrorizam um superior. Embora seja rara, é tão cruel quanto as demais modalidades. Muitas pesquisas são direcionadas para reconhecer as doenças ocupacionais causadas pelo terror psicológico. Para que seja classificada como doença profissional é necessário que haja incapacidade para o trabalho, e como no assédio a incapacidade está relacionada com o estado psicológico da vítima, particularmente vinculada aos relacionamentos interpessoais, decorre então a dificuldade em provar o nexo entre a conduta e a incapacidade laborativa.

Entender a construção do assédio moral demandaria refazer o percurso histórico que culminou com a construção dos direitos humanos. Cabe dizer aqui, que o totalitarismo rompeu com a tradição construída de que a pessoa humana é a fonte de todos os valores. Com a força das contradições históricas entre liberalismo e socialismo houve uma relativização dos direitos do homem. As relações econômicas e de poder assumiram novos contornos.

O assediador tem como objetivo dominar e destruir psicologicamente sua vítima, afastando-a do mundo do trabalho. Nesse sentido um dos caminhos adotados é a individualização da vítima, seu isolamento. E esta conduta guarda profunda semelhança com o genocídio e com o nazismo, uma das violentas formas de totalitarismo, que segregou tantos seres humanos.

Nos casos de assédio moral, o perverso afasta a vítima do convívio com os demais funcionários, acentua os ataques, e assim reduz as chances de a vítima escapar. E isto se dá porque os colegas se aliam ao agressor, ou porque o agressor isola fisicamente a vítima, ou ainda porque aqueles que não se aliam ao assediador evitam a vítima por medo de serem assediados. E segundo Guedes (2003, p.5), esta passividade foi denominada de “banalização da injustiça social” por Christopher Dejours. As pessoas temem perder emprego, têm receio da exclusão social e desenvolvem tolerância à injustiça.

No campo jurídico, todo esse desrespeito à condição humana exercida pelo totalitarismo fez emergir a ideia de sentimento social e humano. E como consequência, afirma Guedes (2003) “o ordenamento jurídica não aceita que uma pessoa cause mal a outra, e por isso concebeu um número de medidas jurídicas destinadas a punir o malfeitor” E da necessidade de equilíbrio social surge à responsabilidade criminal. Porém, não basta a punição do agressor, é necessário que

alguma reparação seja concedida à vítima. A preocupação dos juristas e legisladores com as constantes violações dos direitos do homem impulsionou-os para a adoção da teoria do risco. E nesse caminho configura-se então a responsabilidade civil por fato próprio e a responsabilidade civil pelo fato de outrem. Entretanto, o Código Civil ao atribuir à vítima o ônus de provar o dano, retirou com uma mão o que deu com a outra, mas as jurisprudências progressistas levaram à construção da teoria da presunção de culpa.

9.1 ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO.

Como já foi visto, assédio moral é uma prática antiga, mas que tem sido intensificada pelas políticas neoliberais que põem o lucro acima de tudo. A busca pelo lucro leva as organizações a subjugarem os seus colaboradores a normas de conduta e metas de produção inaceitáveis. Do ponto de vista médico a degradação das condições de trabalho, a prevalência das condutas negativas de chefes, constituem uma experiência subjetiva cujo prejuízos práticos e emocionais afetam tanto o trabalhador quanto a organização. A humilhação repetitiva compromete a identidade, a dignidade e as relações afetivas e sociais, do trabalhador. Como resultado ocasiona danos graves à sua saúde física e mental. Esses danos evoluem para a incapacidade laborativa, desemprego e até mesmo a morte. A psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen, citada na matéria elaborada para a revista do Sindjustiça (2014), entende que toda e qualquer conduta abusiva, que se manifestam por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que afetam a personalidade, a dignidade, a integridade física ou psíquica que levam à perda de emprego ou degradação do ambiente, caracteriza o assédio moral.

A expressão assédio moral surgiu nos Estados Unidos, na década de 70. Até então se falava em exploração, em opressão e pressão dos chefes sobre os trabalhadores. Aos poucos o novo assunto imigrou para os países industrializados da Europa. Mas foi nos anos 90 que se disseminou pelo mundo. Com a invasão do mundo, no final do século XX, pelo neoliberalismo, novas formas de exploração e de opressão foram impostas sobre a classe trabalhadora. A onda de privatizações levou ao sucateamento do Estado. A crise mundial dos anos 70 lançou para baixo o lucro

das empresas, que para garantirem a lucratividade aumentaram a exploração e a opressão sobre os trabalhadores. A busca pela redução de custos levou para o desemprego milhões de trabalhadores, e com a chamada flexibilização retirou muitos dos direitos conquistados pelos trabalhadores. Nesse contexto, a velha opressão surge mais forte e intensa. Entende-se então que a raiz do assédio moral está na necessidade de aumentar os lucros, e não apenas na maldade de um chefe ou outro. Para atingir suas metas as organizações precisam de uma classe trabalhadora submissa, assustada e obediente. E nesse contexto a adesão da chefia intermediária, que para manter o emprego precisa atingir metas a qualquer preço, é primordial.

No serviço público o assédio também se configura em uma realidade cruel. É visível e de uma violência inaceitável. Muitas vezes o chefe, impossibilitado de demitir o servidor, intensifica a violência. Nas repartições é possível constatar situações de perversidade em que pessoas e grupos realizam verdadeiros plantões de assédio moral. Tais comportamentos são consequência de chefes despreparados, ou ocorrem por simples perseguição a um determinado indivíduo. Essas perseguições se materializam em humilhações sem trégua, sobrecarga de tarefas inúteis, o não repasse de tarefas, entre outras humilhações. Uma das causas desta violência é identificada na falta de critérios para indicação de chefias, pautada em relações de amizade, de parentesco e interesses políticos diversos, em detrimento de formação e qualificação. A qualificação técnica e a capacidade comprovada para gerência para cargos de liderança são ignoradas. Que se esclareça que a formação técnica e intelectual não é o remédio para a erradicação do assédio moral, afinal muitas organizações estão repletas de altos graduados que são doutores na prática de assediar, pois existe um forte componente de desajuste psicológico nestas condutas. Mas, o conhecimento de técnicas de organização e métodos de trabalho, o conhecimento de ferramentas administrativas que possam ser aplicadas em determinadas situações, o gerenciamento de conflito, o conhecimento dos objetivos da organização, entre outros, certamente contribuirá para diminuir o número de casos.

A política de desmonte do Estado, privatizações e terceirizações realizadas de forma desenfreada é outro agravante destes quadros de violência. Para que o desmonte do Estado fosse assimilado pela população como a solução da má prestação dos serviços, foi construída pelos segmentos privados e políticos interessados em se apropriarem do Estado, com o apoio da mídia uma campanha

difamatória contra os servidores públicos. E como a realidade não mudou a qualidade dos serviços não melhorou, pois não era esse o objetivo, os segmentos envolvidos no desmonte do Estado, amparados pela mídia até hoje alimentam essa campanha difamatória contra o servidor público, que é intitulado de “marajá”, “vagabundo” ou “privilegiado”.

Disseminado em todas as esferas e órgãos do serviço público, o Poder Judiciário não está imune a esta anomalia. E por sua característica estrutura hierárquica se torna um celeiro dos mais propícios para a prática de assédio. Os casos são diversos e inúmeros, mas só aquele mais grave ou aqueles em que o servidor levado pelo desespero, num último suspiro da capacidade de autopreservação da vida se encoraja, reage e denuncia. Assim como todo o serviço público, o judiciário não escapa ao desmonte do setor público. Outra causa é a implantação de programas de “Qualidade Total”, “Programas ISO”, não pelos programas em si, mas sim pelas formas e objetivos de implantação. Estes programas ao invés de se constituírem em elementos de melhoria dos serviços prestados terminam por reforçar a institucionalização do medo, materializada nas ameaças de remoções arbitrárias ou perda de cargo. Muitas práticas de violência psicológica são uma realidade do judiciário brasileiro, o que revela o seu distanciamento em relação aos avanços atingidos nos últimos séculos. Acusar os servidores que resistem às posturas autoritárias de desídia, desacato, prática de ilícitos penais ainda é uma prática retrograda adotada.

Outra faceta do assédio é aquele direcionado às mulheres, aos doentes, aos mais velhos e aos deficientes. Os especialistas identificam que no caso das mulheres uma das causas é a necessidade de autoafirmação do chefe frente à capacidade da assediada; bem como a jornada dupla da mulher, que ainda é a maior responsável pelas demandas de ordem familiar. O assédio sexual também é uma realidade, e gera muitas perseguições quando a servidora não se submete. Os servidores que têm problemas de saúde sofrem assédio com um grau de violência que parece mais obra de ficção. O mesmo ocorre com servidores de mais idade, que não conseguem acompanhar o ritmo de produtividade dos mais jovens. Não lidam com facilidade com as novas tecnologias, e já não conseguem lidar com os atendimentos de balcão, entre outras limitações, que um dia afetarão os jovens assediadores de hoje. A experiência de anos tem tornado testemunhas oculares aqueles que labutam diariamente nessas ilhas de violência. E a violência praticada contra aqueles que

entram pela reserva de vagas destinada aos deficientes físicos também é uma realidade cruel. E nem mesmo estagiários de instituições públicas ou privadas estão imunes a assédios.

Erradicar o assédio moral, talvez não seja possível, mas controlá-lo e reduzi-lo ao mínimo é perfeitamente possível. Para que isso ocorra a primeira decisão a ser tomada é a da conscientização de que ele existe, entender o grau de prejuízo para a organização, identificar o assediador, e adotar medidas severas de conscientização e punição daqueles que o praticam. Deve ser uma política organizacional, do contrário não se avançará.

9.2 ASSÉDIO MORAL E SERVIDÃO VOLUNTÁRIA.

Assédio moral mata. Provocam danos irreparáveis à saúde, prejuízos imensuráveis às organizações e à sociedade. Não adianta tentar passar despercebido, qualquer pessoa pode ser vítima a qualquer momento. Como se proteger? Estudando o assunto, discutindo, construindo redes de relações saudáveis. E um outro aspecto do assédio moral é aquele que transforma o trabalho de fonte de emancipação para meio de servidão. Segundo Ferreira (2009, p.11): “Como servidão, exerce a função de aprisionar o trabalhador nas armadilhas da perversão, mantendo a patologia como sustentação do vínculo psíquico com os modos de gestão da organização do trabalho.”

O vínculo psicológico dá lugar à violência e ao assédio. Em sua pesquisa o autor chama atenção para a força do trabalho na vida humana. O trabalhador passa a entender a servidão como uma necessidade para sua adaptação e inclusão no mundo do trabalho. A adaptação é necessária, se constitui em problema quando seus limites avançam para influenciar a capacidade do sujeito de pensar, sentir e agir. Funciona como mecanismo de autocontenção dos comportamentos ditos inadequados ou indesejáveis, ou seja, cerceia a capacidade do trabalhador manifestar suas discordâncias. A exclusão e o isolamento são mecanismos de contenção. Essa dinâmica se assemelha àquela já observada nos regimes totalitários, sutilmente adotada pelas organizações, onde a razão econômica e financeira suplanta a razão ética e política. Essas práticas levam à individualização do sofrimento; à

neutralização da mobilização coletiva, apatia, cegueira e surdez diante do próprio sofrimento e do sofrimento do outro.

Como já foi visto, as práticas dos regimes totalitaristas, permearam a lógica das organizações na busca da preservação do lucro, poder e dominação. E esta lógica induz cada vez mais a uma visão restritiva do mundo. Então capitalismo mais totalitarismo deu origem ao “capitotalitarismo”. As transformações ocorridas a partir das décadas de 80, resultou em uma guerra econômica onde a razão econômica suplantou a razão política. Nesse contexto para garantir a liberdade e a sobrevivência da nação, é preciso vencer os concorrentes. Acentua-se a ideia do pensamento único. As organizações passam a vender as propagandas de liberdade, oportunidade e igualdade de direitos, enaltecendo uma democracia capitalista onde os incluídos são aqueles que possuem capacidade de consumo. E assim abre-se o caminho para o *apartheide* social.

A crise global de 2008 tende a acirrar os conflitos no mundo do trabalho. A realidade de então vai contrapor-se às conquistas sociais e ao Direito do Trabalho, configurando-se um mundo onde os fracos e velhos não têm vez. E neste poderoso mundo econômico as empresas preservam por meio do marketing suas imagens coloridas e escondem suas mazelas. Nos anos 80 estudiosos do sofrimento e adoecimento no trabalho se interessam em estudar como as pessoas submetidas às pressões organizacionais evitam o adoecimento. Percebe-se então que essa ausência de doença se realiza como jogo social das negociações entre os desejos das pessoas e os objetivos organizacionais.

Pesquisas recentes sobre as patologias do trabalho apontam a sobrecarga, a violência e a servidão voluntária como elementos de crescimento de adoecimentos. O volume de trabalho acima da capacidade das pessoas encontra reforço na expectativa de reconhecimento que induz o trabalhador a aceitar a carga excessiva. O filósofo francês do século XVI, Etienne de La Boiétie, ainda muito jovem, deu origem à formulação da servidão voluntária. E esta encontra seu espaço nas empresas permeadas por ideologias da excelência e do desempenho. Esta ideologia faz com que o sujeito se faça instrumento de produtividade. No campo da violência no trabalho, as organizações buscam se isentar, mas, no entanto a induzem pela dominação organizacional.

“A violência no ambiente de trabalho se manifesta das seguintes formas: agressão física, interferência nos trabalhos, ameaça, intimidação, assédio moral (incluindo sexual ou racial), mensagem agressiva, ofensa, comportamento hostil, isolamento, perseguição por grupos (*bullying*), estupro, extorsão, postura agressiva, gesto rude, provocação (*mobbing*), grito, roubo, homicídio, silêncio deliberado, insinuação, xingamento e outros.” (Ferreira, 2009, p. 55).

O autor traz em seu trabalho todos os elementos que são encontrados tanto em organizações privadas, quanto no serviço público em geral. Não se pode perder de vista o entendimento de que todas as transformações ocorridas no mundo do trabalho tiveram seu reflexo direto nas mais diversas organizações públicas. Novos métodos de produção, as pressões por produtividade, as doenças e todas as práticas de assédio e violência psicológico são patrimônio do mundo do trabalho. O que o próprio mundo do trabalho precisa perceber é que este patrimônio se constitui em passivo, e se fosse auferido em termos financeiros talvez houvesse um pouco mais de preocupação dos níveis estratégicos das organizações em buscar mecanismos para coibir tais práticas.

“Os efeitos para as organizações são: aumento do absenteísmo, acidentes de trabalho, diminuição da produtividade, da competitividade organizacional, déficit na qualidade de produtos e serviços, deterioração da imagem da empresa, ruptura do contrato psicológico, sanções econômicas na responsabilização pelo assédio.” (Ferreira, 2009, p.61).

As associações e sindicatos representantes da classe trabalhadora precisam se debruçar sobre o assunto, conhecê-lo em profundidade e promover a conscientização de seus segmentos e buscar junto órgãos competentes legislações que coíbam tais práticas.

9.3 ERRADICAR OU CONTROLAR O ASSÉDIO MORAL.

Ao tratar do assédio moral no serviço público já foi visto que esta é também uma realidade do Poder Judiciário. E o tribunal do Estado do Rio de Janeiro também convive com esta anomalia em seus quadros funcionais. Para elaboração deste trabalho foi realizada uma entrevista junto ao Sindjustiça por meio de sua coordenação geral. A entrevista tinha por objetivo conhecer um pouco sobre a atuação do sindicato na questões que envolvem o assédio moral e se há diálogo com

o tribunal para solução do problema. Foi então informado que nas gestões da atual coordenação do sindicato o assunto é discutido, porém não há informações quanto às gestões anteriores. Durante a gestão do tribunal, biênio 2013/2014, embora houvesse pouca receptividade por parte da presidência, o corregedor sempre se mostrou receptivo ao sindicato para tratar do assunto. E havia preocupação em resolver tais questões que lhe chegassem ao conhecimento. A gestão atual inicialmente mostrou maior abertura ao diálogo, atualmente se mostra menos receptiva às questões que envolvem servidores. O sindicato não tem dados estatísticos sobre registros de assédio, os casos não chegam à organização. O caso mais notório é o ocorrido em Miracema, que foi desarquivado pelo CNJ. A quantidade de servidores que procura o sindicato, embora com alguma frequência, ainda é bem abaixo do número real de assediados. O servidor é informado dos procedimentos a serem adotados, mas normalmente prefere não denunciar, ficando só no desabafo. Falta instrumento para resguardar a pessoa que já está fragilizada, e que sem proteção fica sujeita a mais assédio e remoções arbitrárias. Com relação a assédio sexual foi informado que até existem relatos, mas é menos difundido, até mesmo pela característica individualizada. Com relação a ter conhecimento de algum caso que tenha resultado na punição do assediador, foi informado que há um caso simbólico em que todo o cartório denunciou o assédio praticado pelo magistrado, mas é caso pontual. Para conscientização da categoria foi informado que os diretores do sindicato vão às serventias e conversam com os servidores. Procuram tomar conhecimento de problemas que estejam ocorrendo, e buscam conquistar a confiança dos servidores. Foi elaborada uma revista pelo sindicato tratando com profundidade o tema do assédio moral, com uma campanha esclarecedora que inclusive foi matéria da revista ISTO É de nove de abril de dois mil e quatorze. Outros sindicatos então buscaram informação junto ao Sindjustiça, inclusive categorias que não têm sindicatos com forte representatividade. Ao tratar-se sobre a avaliação periódica de desempenho foi informado que o sindicato se posiciona de forma contrária à sua implantação. Estes procedimentos são muito subjetivos. Este assunto não é tratado pelo tribunal e não há informação sobre desenvolvimento de projeto, pois não há regulamentação. O PL 248/98 não é conhecido pelo sindicato. As avaliações já foram objeto de alguma discussão dos sindicatos, mas atualmente a crise domina as discussões. Com relação ao projeto de avaliação especial de desempenho que está sendo implantado foi

informado que o sindicato não tem qualquer tipo de participação em seu desenvolvimento.

A pesquisa realizada pelo Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do Rio de Janeiro, e publicada pela revista ISTO É, revela que 44,5% dos servidores já sofreram algum tipo de assédio moral. Foram ouvidos 3.125 dos 13.730 trabalhadores. Segundo informou à revista o coordenador geral Alzimar Andrade, tem se percebido um número cada vez maior de servidores afastados por problemas psicológicos. A humilhação também vem do meio externo, 45% dos servidores já foram ofendidos ou humilhados por advogados ou pelas partes. E segundo afirma o professor de sociologia Fernando Fontainha da Fundação Getúlio Vargas (FGV) do Rio de Janeiro, na mesma reportagem, em uma empresa privada o chefe descontente demite o empregado, no serviço público o servidor é perseguido até que ele decida se desligar da vida pública. E na mesma reportagem o professor de direito constitucional da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC – SP) Roberto Dias chama atenção para a disparidade de forças dentro do Poder Judiciário, e dos riscos que envolvem o servidor que vai atrás de seus direitos.

Os sindicatos são estruturas organizacionais de vital importância na existência das classes trabalhadoras. Lamentavelmente como toda estrutura construída com viés político e detentora de algum poder está sujeita a ser ocupada por dirigentes com interesses puramente pessoais, escusos e pouco comprometidos com os reais interesses da categoria. Esta realidade leva a um grau de credibilidade muito pequeno dos sindicatos, e isto constitui um elemento que pode contribuir para que as violências contra os trabalhadores sigam em pace.

O tema assédio, de qualquer natureza, assim como todos os tipos de violência sofridos pela classe trabalhadora, é sempre uma discussão muito difícil. Mas é necessária. As soluções só se constroem em espaços onde há estudo, discussões e compromissos. E compromisso no que se refere ao tribunal está posto com a RESOLUÇÃO TJ/OE/RJ Nº 32/2014, que como já foi visto dispõe sobre a política de gestão de pessoas do tribunal.

O artigo terceiro e os incisos aqui transcritos trazem em suas linhas o compromisso do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro de promover a erradicação do assédio moral ao adotar os princípios de promoção da saúde e do bem-estar físico, social e organizacional com ações e programas permanentes da Instituição. Também ao não admitir a prática de atos discriminatórios de qualquer

natureza no ambiente de trabalho. Pela resolução estes são valores que passam a integrar os objetivos estratégicos da organização, e sendo assim, é preciso que os instrumentos para coibir tais práticas sejam desenvolvidos e integrados ao plano estratégico institucional.

9.3.1 Resolução TJ/OE/RJ N° 32/2014.

Art. 3º. A Política de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, que está alinhada à missão, visão, valores e objetivos estratégicos do PJERJ, compreende os seguintes princípios:

II – as ações de gestão de pessoas devem valorizar a diversidade humana, com respeito às diferenças e às potencialidades, observando acessibilidade como princípio, respeitando suas normas e preservando a individualidade das pessoas, não admitindo a prática de atos discriminatórios de qualquer natureza no ambiente de trabalho e na relação com o público externo;

III – a promoção da saúde e do bem-estar físico, psicológico, social e organizacional será foco de ações e programas permanentes na Instituição;

O Tribunal de Justiça do Estado Rio de Janeiro é conhecido por seu pioneirismo em alguns contextos, e apesar de tudo que ainda tem para melhorar já é um dos melhores do país. Seguindo essa trajetória de evolução certamente pode se projetar para um futuro melhor em suas relações interpessoais. A erradicação de problemas dessa natureza é pouco provável, pois determinados comportamentos são inerentes de cada pessoa. Entretanto já existe lei estadual, e normas internas do tribunal podem ser elaboradas para coibir tais práticas.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) a quem cabe à responsabilidade pelo controle do poder judiciário também deve exigir que os tribunais adotem as providências necessárias. Em pleno século XXI é pouco compreensível a existência de tamanhos desrespeitos aos direitos fundamentais do homem conforme noticiado na matéria da revista ISTO É, com os casos de Uberlândia (MG), de São Gonçalo (RJ) e Criciúma (SC).

10. CONCLUSÃO.

A realização da pesquisa possibilitou concluir que a estabilidade do servidor público é uma garantia constitucional pouco discutida no ramo do Direito Administrativo, limitando-se a definições e a alguns aspectos teóricos. Inserida no ordenamento jurídico desde a Constituição de 1938, a estabilidade é alvo constante de ameaças por parte de setores interessados no desmonte do Estado. E um dos mecanismos para se alcançar esse objetivo é a responsabilização dos servidores públicos estáveis pela ineficiência dos serviços públicos. Esta é uma estratégia de manipulação da sociedade para que não sejam criadas resistências às privatizações, bem como o retorno de um Estado dominado pelos partidos políticos que transformariam as repartições públicas em seus feudos, como no passado. As pesquisas não indicaram por parte dos doutrinadores consultados um movimento no sentido de se acabar com a estabilidade, mas como o material encontrado limita-se a definições, não se pode afirmar que este não seja o entendimento.

Entre os movimentos que visam pôr fim à estabilidade um dos mais equivocados é a EC 19/98. A conclusão a que se pôde chegar é que essa decisão é fruto do interesse da privatização do setor público ou é puro desconhecimento da ciência da Administração. A Administração pública tem suas especificidades, nem todas as práticas adotadas no setor privado podem ser aplicadas no serviço público. Entendimento que vai de encontro aos estudos realizados. Ao inserir a Avaliação de Desempenho na constituição como um instrumento que viabiliza a perda do cargo, criou-se uma onda de terror em torno da Avaliação. Embora as avaliações sejam instrumentos eficazes quando bem aplicadas, elas contêm um forte grau de subjetividade, e podem ser facilmente manipuladas.

O processo de construção da pesquisa permitiu concluir que a ineficiência do serviço público não é responsabilidade do servidor, mas sim da falta de interesse dos poderes constituídos e de falta de gestão profissionalizada. Os gestores públicos não são pessoas com formação em Administração. Os órgãos públicos têm autonomia administrativa e financeira, logo podem desenvolver seus projetos de gestão, desde que não violem disposições constitucionais. Depreende-se

que há muito a se avançar no que se refere a gestão pública, muitos estudos precisam ser desenvolvidos, e muitas questões como as violências psicológicas, assédios, e discriminações precisam ser estudadas, discutidas e coibidas. Quanto custa a uma organização um funcionário afastado por patologias psicológicas? Enquanto é reduzida a produtividade de um servidor submetido a assédio moral? São problemas que precisam ser traduzidos em números para que se conheçam os efeitos dessas práticas à sociedade e às organizações.

O estudo permitiu concluir que as disposições constitucionais trazidas pela EC 19/98 não promoveram a tão propalada Eficiência da Administração Pública. Não basta demitir servidor para se alcançar eficiência. A complexidade que envolve o problema é muito grande, e passa por profundas transformações de mentalidade. Exige reformas política e administrativa, e exige o desenvolvimento de sofisticados sistemas de controle dos recursos públicos. As ferramentas da ciência da Administração podem e devem ser utilizadas, mas elas não trazem a solução para todos os males, se assim fosse empresas privadas não entrariam em processo falência. Avaliações de desempenho podem e devem ser aplicadas, mas com o objetivo de identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos servidores. É necessário também afastar definitivamente a mitificação de que a estabilidade é instrumento de proteção de maus servidores. Todas as esferas de governo possuem normas e estatutos nas quais podem fundamentar a exoneração de maus servidores. O discurso de que é difícil provar também não procede, hoje existem vários mecanismos para medir produtividade, aferir qualidade, métodos de divisão de tarefas, entre outros.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.

de ANDRADE A., ARRUDA J. C., VIEITAS T., FALASINDJUSTIÇA. A revista do serventário do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. **Assédio moral mata!** Edição Especial – Jan/fev. Rio de Janeiro. p. 3, 4, 5, 7. 2014.

ARAÚJO, E. N. **Curso de direito administrativo**. São Paulo Saraiva. p. 294 – 295. 2005.

BOHLANDER, G. SNELL S. **Administração de Recursos Humanos** – Tradução da 14ª edição norte-americana. Cengage Learnin Edições Ltda. Título Original: Human Resource Management – 14ª edition. Tradução: ROSA, Maria Lucia G. L (12ª edição norte-americana) e VISCONTI, Solange Aparecida (14ª edição norte-americana). p. 298. 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, coma as alterações adotadas pela Emendas Constitucionais nº 1/1992 a 64/010, pelo Decreto nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/1994. – 32ª ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara. p. 47 – 48. 2010.

BRASIL. **Lei nº 3921, de 23 de agosto de 2002**. Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro. Projeto de lei: 2807/2001. Autoria de Noel de Carvalho. Data de publicação: 26/08/2002.

BRASIL. **Provimento nº 81/2010** – dispõe sobre os procedimentos da Avaliação de Desempenho dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – pesquisa realizada no site do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Servidor – Avaliação de Desempenho.

BRASIL. **Ação Direta de Inconstitucionalidade (Med. Liminar)** – 3523. Relator: BRITTO, Carlos, Entrada no STF: 16/06/2005. Distribuído: 20050616. <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=65063&caixaBus...>

BRASIL. **Resolução Nº 198 de 01/07/2014** do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, Atos Administrativos. <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>

BRASIL. **Resolução 13/2012**. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Material disponibilizado pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas.

BRASIL. **Resolução TJ/OE/RJ Nº 32/2014**. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Material disponibilizado pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas.

CALDAS, I. L. D. A. **A avaliação periódica de desempenho do servidor público** estável: Efeitos do princípio da eficiência sobre o desempenho do servidor público. www.tre-rs.jus.br/index.php?nodo=15655 – Direito Administrativo. P 2 - 18

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier. p. 241 – 260. 2010.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 27ª ed. São Paulo. Editora Atlas S.A. p. 666 e 667. 2014.

FERREIRA, J. B. **Perdi um jeito de sorrir que eu tinha: violência, assédio moral e servidão voluntária no trabalho**. Rio de Janeiro: 7 Letras, p. 11 – 55. 2009.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 14 – 19. 2005.

GUEDES, M. N. **Assédio Moral e Responsabilidade das Organizações com os Direitos Fundamentais dos trabalhadores**. III Concurso de Monografias da Amatra II. p. 2 – 8. 2003.

MARRAS, J. P. SILVA TOSE, M. de G. L. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro. Elsevier, p. 4 – 82. 2012.

MARINELA, F. **Servidores Públicos**. Obra derivada do livro Direito Administrativo, 4ª ed., acrescida de decisões dos Tribunais Superiores. Rio de Janeiro. Editora Impetus. p. 145. 2010.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**. 17ª edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. p. 318. 2013.

MEIRELLES, H. L. AZEVEDO, E. A. ALEIXO, D. B. BURLE FILHO, J. E.. **Direito Administrativo Brasileiro**. 37ª ed. atualizada até a Emenda Constitucional 67, de 22.12.2010. São Paulo. Malheiros Editores Ltda. p. 488 – 489. 2011.

MORGADO, A. **Servidores Públicos do Rio de Janeiro: concurso para o tribunal de justiça**. Rio de Janeiro. Editora Impetus. p. 14. 2003.

NONES, G. B., SILVANE, M. V. **O princípio da eficiência e a estabilidade dos servidores públicos**. Curso de modernização da gestão do Poder Judiciário – Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Scholar. Google.com.br – GB Nones, SM Venson – tjsc25.tjsc.jus.br [PDF] tjsc.jus.br. p. 2 – 13.

PEREZ, F. **Assédio de Toga**. Revista ISTO É, nº 2315, 09.04.2014. São Paulo. Editora Três. p. 60, 61, 62. 2014

ANEXO.

Anexo 01 – Ação direta de inconstitucionalidade (Med. Liminar) – 3523.

Anexo 02 – 07. Competência serem avaliadas.

Anexo 03 – Quem avalia.

Anexo 04 – O que é competência?

Anexo 05 – DEPEP NA ESTRADA.

Anexo 06 – Programa Boas Vindas.

Anexo 07 – Programa de Integração Funcional (ESAJ).

Anexo 08 – Servidor entra em exercício na unidade organizacional.

Anexo 09 – Mapear Competência técnica específica.

Anexo 10 – Modelo de gestão de pessoas utilizado pelo PJERJ.

Anexo 11–Instrumentos utilizados pelo DEDEP na Gestão de Pessoas por Competência.

Anexo 12 – Matriz de competência Profissional.

Anexo 1.

ADI, ADC, ADO, ADPF

AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE (Med. Liminar) – 3523

Origem: **MINAS GERAIS** Entrada no STF: **16/06/2005**

Relator: **MINISTRO CARLOS BRITTO** Distribuído: **20050616**

Partes: **Requerente: CONFEDERAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO BRASIL – CSPB (CF 103,01X)**

Requerido: GOVERNADOR DO ESTADO DE MINAS GERAIS ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MAINS GERAIS

Dispositivo Legal Questionado

Lei Complementar nº 071, e 30 de julho de 2003, do Estado de Minas Gerais.

Institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo e dá outras providências.

Art. 001º - O servidor estável ocupante de cargo de provimento efetivo e o detentor de função pública, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, serão submetidos, anualmente, a avaliação de desempenho individual.

Art. 002º - A avaliação de desempenho a que se refere o art. 1º obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa, observados os seguintes critérios:

- 00I - qualidade do trabalho;
- 00II - produtividade no trabalho;
- 00III - iniciativa;
- 00IV - presteza;
- 00V - aproveitamento em programa de capacitação;
- 00VI - assiduidade;
- 00VII - pontualidade;
- 00VIII - administração do tempo e tempestividade;
- 00IX - uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço;
- 00X - aproveitamento dos recursos e racionalização de processos;
- 00XI - capacidade de trabalho em equipe.

§ 001º - A aplicação dos critérios a que se refere o caput deste artigo e os sistemas de avaliação serão estabelecidos em regulamento.

§ 002º - Do total de pontos da avaliação, no mínimo 60% (sessenta por cento) serão atribuídos em função dos critérios estabelecidos nos incisos I a V do caput.

§ 003º - Na avaliação de desempenho de que trata este artigo, serão adotados os seguintes conceitos:

00I - excelente - igual ou superior a 90% (noventa por cento) da pontuação máxima;

00II - bom - igual ou superior a 70% (setenta por cento) e inferior a 90% (noventa por cento) da pontuação máxima;

00III - regular - igual ou superior a 50% (cinquenta por cento) e inferior a 70% (setenta por cento) da pontuação máxima;

00IV - insatisfatório - inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima.

§ 004º - O órgão ou entidade dará ao servidor conhecimento prévio das normas, dos critérios e dos conceitos a serem utilizados na avaliação de desempenho de que trata esta Lei Complementar.

Art.003º - A avaliação anual de desempenho a que se refere o art. 2º será realizada por comissão de avaliação composta por, no mínimo, três e, no máximo, cinco servidores de nível hierárquico não inferior ao do avaliado, dos quais pelo menos dois contem, no mínimo, três anos de exercício em cargo efetivo no órgão ou entidade a que esteja vinculado o servidor avaliado.

§ 001º - A avaliação será homologada pela autoridade imediatamente superior ao chefe imediato do servidor e terá como instância de homologação máxima os Secretários Adjuntos ou a autoridade a eles equivalente nos órgãos e entidades, dela dando-se ciência ao interessado.

§ 002º - Na hipótese de avaliação de desempenho de servidor que desenvolve atividade exclusiva de Estado, a comissão de avaliação a que se refere o caput deste artigo será composta exclusivamente por servidores da mesma carreira ou categoria funcional do servidor avaliado.

§ 003º - O conceito da avaliação anual será baseado exclusivamente na aferição dos critérios previstos nesta Lei Complementar, sendo obrigatória a indicação, no termo final de avaliação, dos fatos, das circunstâncias e dos demais elementos de convicção, bem como a anexação do relatório relativo ao colhimento de provas testemunhais e documentais, quando for o caso.

Art. 004º - É assegurado ao servidor ou detentor de função pública o direito de acompanhar todos os atos de instrução do processo que tenha por objeto a avaliação de seu desempenho.

§ 001º - Durante o processo de avaliação de desempenho, o servidor poderá manifestar-se, por escrito, sobre as condições de trabalho oferecidas pelo órgão ou entidade, as quais deverão ser levadas em consideração pela Comissão, para atribuição do conceito.

§ 002º - O processo de avaliação de desempenho poderá ser acompanhado por representante dos servidores, na forma de regulamento.

§ 003º - Mediante solicitação do servidor, o sindicato poderá indicar um representante, para acompanhar o processo de avaliação.

§ 004º - Caso não haja indicação do representante a que se refere o § 3º. ou na impossibilidade de seu comparecimento, a avaliação será realizada sem a sua presença.

§ 005º - O servidor ou detentor de função pública será notificado do conceito anual que lhe for atribuído, cabendo pedido de reconsideração, no prazo máximo de dez dias, à autoridade que tiver homologado a avaliação, a qual decidirá em igual prazo.

§ 006° - Contra a decisão relativa ao pedido de reconsideração, caberá, no prazo de dez dias, recurso hierárquico com efeito suspensivo à autoridade máxima do órgão ou entidade em que o servidor ou detentor de função pública estiver lotado, a qual será, nesta matéria, a última instância em via administrativa.

Art. 005° - Serão arquivados em pasta ou base de dados individual, permitida a consulta pelo servidor ou detentor de função pública a qualquer tempo:

00I - os conceitos anuais atribuídos ao servidor ou detentor de função pública;

00II - os instrumentos de avaliação e os respectivos resultados;

00III - a indicação dos elementos de convicção e das provas dos fatos relatados na avaliação;

00IV - os recursos interpostos;

00V - as metodologias e os critérios utilizados na avaliação.

Art. 006° - Quando concluir pelo desempenho insatisfatório ou regular do servidor efetivo ou de detentor de função pública, o termo de avaliação anual incluirá o relato das deficiências identificadas e a indicação das medidas de correção necessárias.

§ 001° - Serão consideradas e atendidas as necessidades de capacitação e treinamento do servidor ou detentor de função pública cujo desempenho tenha sido considerado insatisfatório.

§ 002° - Serão consideradas e priorizadas as necessidades de capacitação e treinamento do servidor ou detentor de função pública cujo desempenho tenha sido considerado regular.

Art. 007° - O órgão ou a entidade da Administração Pública que disponha de capacidade operacional poderá adotar a periodicidade semestral para a avaliação de desempenho, salvo para fins de perda de cargo público ou função pública.

Art. 008° - O art. 249 da Lei nº 869, de 5 de julho de 1952, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 249 - A pena de demissão será aplicada ao servidor que:

00I - acumular, ilegalmente, cargos, funções ou cargos com funções;

00II - incorrer em abandono de cargo ou função pública pelo não comparecimento ao serviço sem causa justificada por mais de trinta dias consecutivos ou mais de noventa dias não consecutivos em um ano;

00III - aplicar indevidamente dinheiros públicos;

00IV - exercer a advocacia administrativa;

00V - receber em avaliação periódica de desempenho:

a) dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório;

b) três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas; ou

c) quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em dez avaliações consecutivas.

Parágrafo único. Receberá conceito de desempenho insatisfatório o servidor cuja avaliação total, considerados todos os critérios de julgamento aplicáveis em cada caso, seja inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima admitida."

Art. 009° - A autoridade responsável pela homologação da avaliação de desempenho verificará o resultado das avaliações anteriores para fins do disposto no inciso V do art. 249 da Lei nº 869, de 5 de julho de 1952, e informará à autoridade

responsável pela demissão do servidor a atribuição do segundo conceito de desempenho insatisfatório sucessivo, do terceiro interpolado em cinco avaliações consecutivas ou do quarto interpolado em dez avaliações consecutivas.

Art. 010 - O servidor somente será demitido por desempenho insatisfatório após processo administrativo, na forma dos arts. 218 a 243 da Lei nº 869, de 5 de julho de 1952, em que lhe seja assegurado o contraditório e a ampla defesa.

Art. 011 - Compete à autoridade máxima do órgão ou entidade a demissão de que trata esta Lei, cabendo recurso com efeito suspensivo, no prazo de quinze dias, ao Conselho de Administração de Pessoal - CAP -, que decidirá em trinta dias e que será, nesta matéria, a última instância recursal em via administrativa.

§ 001º - Na hipótese de o processo administrativo decidir pela perda do cargo de servidor que desenvolve atividade exclusiva de Estado, o servidor será notificado da decisão antes da publicação do ato de demissão, sendo-lhe assegurado o direito de requerer reconsideração com efeito suspensivo, no prazo máximo de quinze dias, à autoridade responsável pela demissão, que decidirá em igual prazo.

§ 002º - Contra a decisão de que trata o § 1º deste artigo, poderá ser interposto, no prazo de trinta dias, recurso com efeito suspensivo ao CAP, que decidirá em igual prazo e que será, nesta matéria, a última instância recursal em via administrativa.

§ 003º - Para fins do disposto neste artigo, o presidente do CAP somente votará em caso de empate.

Art. 012 - O ato de demissão será publicado, de forma resumida, no órgão oficial dos Poderes do Estado, com menção ao cargo ou função, ao número de matrícula e à lotação do servidor ou detentor de função pública.

Art. 013 - Esta Lei Complementar será regulamentada no prazo de noventa dias contados da data de sua publicação.

Art. 014 - Esta Lei Complementar entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 015 - Revogam-se as disposições em contrário.

Fundamentação Constitucional

- Art. 041, § 001º, III

- Art. 247

Anexo 2.

07. Competências a serem avaliadas					
1. DISCIPLINA - observância e cumprimento das normas e regulamentos, respeito à hierarquia e à urbanidade no trato com as pessoas	Sempre	Quase Sempre	Às Vezes	Quase Nunca	Nunca
Cumprir as normas, regulamentos e procedimentos, executando suas atividades dentro dos princípios estabelecidos.					
Respeita a hierarquia, cumprindo as solicitações recebidas conforme as normas legais.					
Trata a todos com respeito, atendendo ao público e aos seus colegas com presteza e cortesia.					
2. RESPONSABILIDADE - comprometimento com o trabalho, com os prazos e zelo com os bens públicos.	Sempre	Quase Sempre	Às Vezes	Quase Nunca	Nunca
É comprometido com seu trabalho, executando suas atividades dentro dos parâmetros estipulados.					
Cumprir suas atribuições, observando os prazos determinados.					
É cuidadoso com os materiais e equipamentos, zelando pela sua economia e conservação.					

Anexo 3.

Quem Avalia?

- ✓ A avaliação deve ser realizada pelo **chefe imediato** e, preferencialmente, **em conjunto com o servidor**.
- ✓ Nos casos de impedimento da chefia imediata, a avaliação deverá ser realizada pelo seu substituto legal e na falta de substituto legalmente designado, a responsabilidade recairá sobre aquele que exerça cargo ou função hierarquicamente superior à chefia imediata do servidor.



Quais os períodos da Avaliação?

Os servidores em estágio probatório serão submetidos a **3 (três) etapas** de Avaliação Especial de Desempenho, nos seguintes períodos:

- I - 9º mês de efetivo exercício no cargo;
- II - 21º mês de efetivo exercício no cargo;
- III - 33º mês de efetivo exercício no cargo.

Anexo 4.



Anexo 5.

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS (DGPES)
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (DEDEP)

DEDEP NA ESTRADA

- Objetivos:**
 - 1 - Disseminar aos Núcleos Regionais da Corregedoria os processos de Gestão de Pessoas do PJERJ desenvolvidos pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, a fim de estimular a troca de experiências em busca do desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes.
 - 2 - propiciar ao Servidor a aplicação eficaz de seus conhecimentos e habilidades, com foco nos objetivos institucionais.
 - 3 - aumentar o nível de satisfação do Servidor com seu trabalho e, como consequência, sua percepção de satisfação com a vida.

Anexo 6.

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS (DGPES)
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (DEDEP)
DIVISÃO DE AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL (DIAMO)

O Programa Boas Vindas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro dispõe sobre a recepção e integração dos servidores em todas as Unidades Organizacionais e dá outras providências:

Artº 2º. São objetivos do Programa Boas Vindas:

- I. Recepcionar, integrar e ambientar servidores recém ingressados no PJERJ;
- II. Estabelecer procedimentos de supervisão para os servidores recém ingressados nas Unidades Organizacionais do PJERJ;
- III. Contribuir para a formação do servidor.



Anexo 7.

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS (DGPES)
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (DEDEP)
DIVISÃO DE AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL (DIAMO)

Este Programa tem início com a cerimônia de nomeação dos novos servidores.

Em seguida, é realizado, pela Escola de Administração Judiciária, o Programa de Integração Funcional, para que os novos servidores conheçam a Instituição e as atividades que irão desenvolver.



Anexo 8.

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS (DGPES)
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (DEDEP)
DIVISÃO DE AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL (DIAMO)

Assim que o novo servidor entrar em exercício na Unidade Organizacional o **GESTOR** terá papel fundamental. Caberá a ele receber e ambientar o servidor, preenchendo em conjunto o formulário de Recepção e Integração do Servidor Recém-ingressado na Unidade – FRM-DGPES-072-01.

É importante orientá-lo e mantê-lo sob supervisão direta ou delegada.

As atividades planejadas deverão ser realizadas no período máximo de três meses, podendo, a critério do gestor, prorrogar este prazo.

Finalizado este processo o servidor estará apto a atuar com segurança e autonomia.





PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

MAPEAR COMPETÊNCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS

ATENÇÃO: A cópia impressa a partir da *intranet* é cópia não controlada.

Relacione, na área abaixo, os conhecimentos necessários para o papel profissional, levando em consideração as atividades listadas e as rotinas existentes.

Responsável pelas informações

**Telefone /
Ramal**

E-mail

Data

Anexo 10.

E o que é Gestão por Competências?

Modelo de gestão de pessoas utilizado pelo PJERJ

É um conjunto de ferramentas/processos de trabalho capazes de promover o contínuo aperfeiçoamento dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada colaborador .



Auxilia a Organização a ver o que é preciso buscar e treinar em seus colaboradores.

Anexo 11.



Instrumentos utilizados pelo DEDEP na Gestão de Pessoas por Competências no PJERJ:

- ✓ Matriz de Competências do PJERJ
- ✓ Mapeamento de Competências de servidores (levantamento das necessidades de desenvolvimento)
- ✓ Avaliação Especial com foco em competências
- ✓ Lotação por competências
- ✓ Matriz de Requisitos para exercício de Cargo ou função
- ✓ Banco de Talentos

Anexo 12.

Matriz de Competências Profissionais

Instrumento no qual estão relacionadas as competências técnicas (conhecimentos e habilidades) requeridas para cada papel profissional das unidades organizacionais do PJERJ.

Deve ser usado como um direcionador para a capacitação dos servidores

Quais os cursos relacionados a minha área de atuação são importantes para a melhoria do meu desempenho?



➔ **Consultar a Matriz de Competências!**