



**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL  
RIO GRANDE DO NORTE**  
SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS  
COORDENADORIA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

**ANEXO DA RESOLUÇÃO Nº 005/2002**

***Programa de Avaliação de Desempenho  
no Estágio Probatório  
-PADEP-***

**SEÇÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO**



**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL  
RIO GRANDE DO NORTE**



## **Sumário**

### **1. Apresentação**

### **2. Considerações Gerais**

### **3. Objetivos**

### **4. Metodologia**

#### **4.1 Objeto**

#### **4.2 Fases do Processo de Implantação da Avaliação de Desempenho**

#### **4.3 Etapas da Avaliação de Desempenho**

#### **4.4 Avaliadores e Avaliados**

#### **4.5 Apuração**

#### **4.6 Instrumentais**

### **5. Competências**

#### **5.1 Avaliadores**

#### **5.2 Avaliados**

#### **5.3 Comissão Especial**

#### **5.4 CTD - Seção de Acompanhamento e Avaliação e Seção de Planejamento**

### **6. Recursos e Revisões**

### **7. Referências Bibliográficas**

### **Anexos**

#### ***Formulário I: Avaliação de Desempenho***

##### **Identificação**

##### **Instruções**

##### **Fatores**

#### ***Formulários II: Identificação dos fatores restritivos ao desempenho Satisfatório***

##### **Instruções**

##### **Fatores**

#### ***Formulário III: Plano de desenvolvimento individual do servidor avaliado***

##### **Instruções**

##### **Linhas de Ação**

##### **Atividade**

##### **Objetivos**

##### **Prazos**

##### **Outras Ações de RH**

## 1. Apresentação

Este projeto objetiva apresentar proposta de alterações na Avaliação de Desempenho (AD) dos servidores em Estágio Probatório. As alterações justificam-se pela Emenda Constitucional n.º 19 de 04 de junho de 1998, artigo 6º, que modificou o art. 41 da Constituição Federal, conforme redação abaixo:

“Artigo 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 de lei 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 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”.

## 2. Considerações Gerais

Ao falarmos de *AD*, somos obrigados a analisar alguns fatores e condicionantes, antes de emitirmos um conceito acabado e definitivo do que seja um processo de avaliação, sob pena de universalizarmos algo que traz em sua prática, a marca do contexto onde é produzido e articulado.

A *AD* é percebida em muitas organizações e pela maioria de seus servidores como um instrumento de controle e como um processo definido pela direção da Organização, sem envolver o conjunto daqueles que “fazem” a Organização, contribuindo com o seu trabalho para a consecução dos objetivos da mesma. Dentro desta ótica, a *AD* interessaria somente à direção da Organização: seus objetivos limitar-se-iam à categorização dos indivíduos avaliados, definindo os desvios e processando, a partir destes dados, as recompensas (progressões, aprovação no estágio probatório) e punições (não ser promovido, ser reprovado no estágio probatório). Nesta perspectiva, a *AD* seria mais um instrumento *burocrático*, distante da realidade dos servidores, da cultura dos grupos e das categorias funcionais que compõem a Organização. Um instrumento alienado de seu tempo, gerador de medos, inseguranças e frustrações entre os avaliados.

Pouco a pouco, a *AD* vem sendo repensada e seu papel redimensionado à luz das novas teorias organizacionais e administrativas: seu caráter dinâmico e a atualidade dos aspectos que traz à tona vem sendo apontados, reconhecendo-se no processo de avaliação um momento valioso para a Organização e seus servidores. A *AD* é resgatada de sua condição de *julgamento*, com todo o peso que a palavra suscita, para ser assimilada enquanto *processo facilitador* da realização dos *objetivos organizacionais*, em consonância com os *objetivos individuais*.

A avaliação enquanto restrita ao preenchimento (tantas vezes automático) dos formulários, passa a constituir um dos vários momentos de um *continuum*, onde a *ênfase* é colocada no *acompanhamento* do servidor, nas relações interpessoais entre servidor e chefia, entre servidor e seu(s) grupo(s) de pertinência dentro da Organização, na identificação e análise dos obstáculos a desempenhos satisfatórios, bem como na sugestão e execução de ações voltadas à solução ou minoração das dificuldades apontadas.

A Organização é entendida aqui como "... o produto da intenção de se obter determinado resultado e dos conjuntos dos trabalhos que as pessoas se propõem a realizar, numa relação de troca, que lhes possibilita atingir seus propósitos individuais (Bergamini e Beraldo, 1988).

Partindo de alguns pressupostos teóricos, nos alinhamos ao lado daqueles que pressupõem que, através do trabalho, o homem busca concretizar um *projeto de vida*, valorizando a *realização pessoal*, a afirmação e reconhecimento de sua individualidade, o sentimento de pertinência a um ou vários grupos, a segurança afetiva. Claro está que as recompensas financeiras têm seu papel neste processo, mas bem menos relevante do que o discurso leigo costuma difundir: sem subestimarmos a importância do aspecto financeiro de qualquer trabalho, é nosso pressuposto que as pessoas buscam bem mais do que o contracheque pode traduzir. O reconhecimento de seus talentos e potencialidades, a oportunidade de colocarem tais potencialidades em ação, a existência de espaços onde possam expressar-se em relações de confiança e respeito mútuos, são *fatores* poderosos na *motivação* para o trabalho.

Reconhecemos o *comportamento* humano como complexo e multideterminado, onde fatores constitucionais e fatores históricos interarticulam-se, sem que possamos dar ênfase a nenhum dos pólos, sob pena de perdermos parte da riqueza humana que se apresenta através dos comportamentos observados. O ser humano é produto dos encontros e desencontros entre a biologia e a cultura e nenhum comportamento deve ser avaliado sem que isto seja levado em consideração.

A necessidade de dar e receber *feed-backs* parece apontar em direção a uma *tendência humana* a proceder avaliações e análises do meio e dos semelhantes em torno. Avaliar é, dentro deste prisma, algo que faz *parte da dinâmica humana*, não podendo se desconsiderar o papel relevante que a *percepção* tem neste processo. A percepção deixa de ser entendida como algo "neutro e objetivo", para ser entendida como um processo influenciado pelo repertório subjetivo do percebedor: suas experiências, condições intelectuais e emocionais, seu contexto cultural, além de seu momento vital, são alguns dos fatores que influenciam o processo perceptivo.

Qualquer processo de *AD* que não leve em conta estes princípios, corre o risco de ser transformado em algo alienado da realidade dos servidores e da Organização. Há que se levar em conta tais aspectos, no sentido de aproveitá-los ao máximo, minimizando ou neutralizando os efeitos restritivos que deles possam advir.

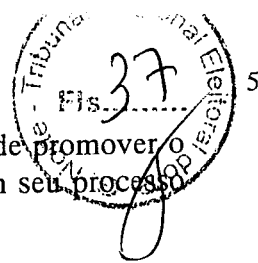
É com este propósito que colocamos a necessidade de trabalharmos alguns aspectos da realidade organizacional junto aos avaliadores e avaliados, no sentido de *sensibilizá-los trazendo* o que de novo as teorias organizacionais têm apresentado, de forma a se buscar a adequação entre os pressupostos teóricos e o processo avaliativo.

O objetivo de tal trabalho de *sensibilização* é promover o *desenvolvimento* dos indivíduos envolvidos no processo, de forma que se produzam *avaliações mais maduras*, das situações e das pessoas. O sucesso e a eficácia de um processo de *AD* estão diretamente ligados à abordagem teórica adotada, bem como o nível de adesão conseguido junto aos avaliadores e avaliados, adesão esta que é obtida pela consonância entre a abordagem adotada e a cultura da Organização.

Nesta perspectiva, a *AD* acaba por revelar-se como um instrumento de *diagnóstico organizacional*, na medida em que traduz as condições que a Organização impõe e/ou oferece para que se efetivem seus objetivos, promovendo o conhecimento, por parte dos servidores, da cultura organizacional vigente. Além disso, a *AD* pode servir como um veículo de *estimativa de aproveitamento* do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isto, do potencial humano de toda a Organização.

Entendida desta forma, o processo de *AD* garante não somente a *análise quantitativa do desempenho*, com vistas à aprovação ou reprovação no estágio probatório, mas também toda uma *análise qualitativa das causas* envolvidas nos diferentes desempenhos. A análise quantitativa possibilita a *Avaliação*, no que for concernente ao *comportamento observável*, a nível do desempenho no trabalho. A análise qualitativa, por sua vez, busca elementos para a programação e

o planejamento da área de Recursos Humanos, em bases mais consistentes., além de promover o desenvolvimento individual do servidor estagiário, o que certamente se refletirá em seu processo de socialização.



### 3. Objetivos

3.1 Identificar os servidores aptos para o desempenho das atividades inerentes ao cargo e/ou função desenvolvidos.

3.2 Identificar as diferenças entre padrões de desempenho satisfatório e desempenho efetivamente observado.

3.3 Estimular a criação de um clima favorável ao relacionamento interpessoal.

3.4 Realizar o diagnóstico e acompanhamento de problemas de desempenho.

3.5 Obter elementos para identificação das potencialidades dos servidores, das áreas/setores carentes de treinamento e outros planejamentos e/ou programações relativos aos recursos humanos da Instituição.

3.6 Subsidiar as chefias com dados técnicos que facilitem o planejamento, coordenação e avaliação das atividades sob sua responsabilidade.

### 4. Metodologia

#### 4.1 Objeto

O processo avaliativo envolve dois momentos , com diferentes objetos:

1º Avaliação *quantitativa*, cujo objeto são os *fatores do desempenho* no trabalho em suas diferentes dimensões.

2º Avaliação *qualitativa*, cujo objeto são as *causas do desempenho*, em suas diferentes dimensões.

No que se refere à Avaliação propriamente dita, o desempenho deve remeter, de imediato, às características da tarefa, às atribuições da função e como o servidor faz frente a elas. É, portanto, um *dado objetivo, observável e quantificável*.

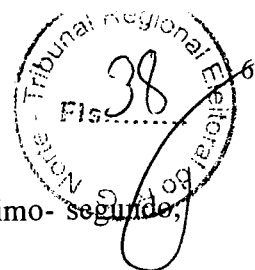
Com relação à avaliação *qualitativa*, ou seja, *análise das causas* dos desempenhos, estas são apontadas, analisadas e trabalhadas em formulários específicos, de forma a permitir um *exame mais profundo* dos aspectos que contribuem favoravelmente ou restritivamente para dado desempenho, permitindo o planejamento de ações de desenvolvimento de Recursos Humanos.

#### 4.2 Fases do processo de implantação da Avaliação de Desempenho

4.2.1 Treinamento de Sensibilização - serão realizados treinamentos, junto aos futuros avaliadores, com o objetivo de sensibilizá-los para a necessidade de se implantar um novo processo de AD. Durante esta etapa, serão trabalhados aspectos relativos à cultura e clima organizacionais, objetivos organizacionais, estilos de liderança, motivação para o trabalho, etc...

4.2.2 Encontros com os Avaliados - serão realizadas reuniões com o conjunto de servidores que serão avaliados, com o objetivo de se apresentar o Programa de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório, esclarecendo-se sobre o seu papel no mesmo, à nível de sua participação, seus direitos e responsabilidades.

4.2.3 Avaliação - Durante esta fase, os servidores serão avaliados conforme critérios definidos em lei e segundo orientações explicitadas em anexo.



#### 4.3 Etapas da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho ocorrerá em quatro etapas: no sexto, décimo- segundo, décimo- oitavo mês e no trigésimo mês, a contar do início do exercício.

As etapas intermediárias (sexto, décimo-segundo e décimo-oitavo meses ) caracterizam a fase de *acompanhamento* do servidor em estágio probatório, em termos de seu desempenho e dos obstáculos porventura encontrados nas atividades desenvolvidas. O objetivo destas etapas - identificação dos obstáculos e remoção/solução dos mesmos - deve ser atingido através dos seguintes procedimentos:

I - Realização da avaliação do servidor, de acordo com os critérios propostos por este Programa e com as orientações dadas no treinamento de sensibilização.

II - Identificação e análise das causas e obstáculos relacionadas ao desempenho observado.

III - Comunicação ao servidor avaliado, do resultado de sua avaliação, procedendo-se junto com o mesmo, se possível , a análise das causas levantadas, bem como a sugestão de linhas de ação , visando a solução dos problemas identificados.

IV- Pedido(s) de reconsideração, por parte do servidor, quanto ao(s) resultado(s) da(s) avaliação(ões), (caso não concorde com os mesmos), dirigido ao avaliador.

V- Contacto com a CTD, através da Seção de Acompanhamento e Avaliação- SAA, para entrega dos formulários e encaminhamento das propostas de solução.

VI- Pedido(s) de recurso(s), por parte do servidor (em caso de pedido de reconsideração negado), dirigido(s), à Comissão Especial.

VII- Apreciação e julgamento de pedido(s) pela Comissão Especial.

VIII- Remessa à SAA/CTD do(s) resultado(s) do(s) pedido(s) de recurso(s).

IX- Comunicação ao servidor do(s) resultado(s) de seu(s) recurso(s).

A quarta etapa (trigésimo mês), *define a situação do servidor* quanto ao estágio probatório, caracterizando-se pelos seguintes momentos:

I - Realização da avaliação do servidor, de acordo com os critérios propostos por este Programa e com as orientações dadas no treinamento de sensibilização.

II - Comunicação ao servidor do resultado da quarta avaliação, mediante análise do processo como um todo.

III- Pedido de reconsideração, por parte do servidor , quanto ao resultado da avaliação final (caso não concorde com o mesmo), dirigido ao avaliador.

IV- Remessa à CTD/SAA, dos formulários de avaliação.

VI- Apreciação e julgamento de pedido de recurso pela Comissão Especial.

VII- Remessa à SAA do resultado do recurso interposto pelo servidor.

VIII- Comunicação ao servidor do resultado do seu recurso.

IX- Apuração dos resultados e elaboração do parecer técnico da situação do servidor quanto ao estágio probatório, por parte da SAA/CTD.

X- Comunicação ao servidor de sua situação final.

XI- Remessa do processo de AD à Comissão Especial, para as medidas cabíveis.

XII- Pedido de recurso, por parte do servidor, caso não concorde com o resultado final quanto a sua situação no estágio probatório, dirigido à Comissão Especial.

XIII- Apreciação e julgamento de recursos pela Comissão Especial.

XIV - Remessa do processo de AD para o Presidente, no trigésimo-segundo mês de efetivo exercício, para fins de homologação do resultado da AD.

XV - Devolução dos processos de avaliação à CTD/SAA, para que se aguarde o fim do período de estágio probatório.

XVI - Remessa à Comissão Especial da relação dos servidores aprovados no estágio probatório, para homologação do mesmo, no trigésimo-sexto mês de efetivo exercício.

XVII - Homologação do estágio probatório por parte do presidente.

XVIII - Remessa à CP/SRH, para os registros funcionais.



#### 4.4 Avaliadores e Avaliados

Serão avaliadores os servidores titulares de cargo em comissão, no exercício de chefia imediata ou seu substituto legal, em casos de impedimento.

Serão avaliados os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo, em estágio probatório.

#### 4.5 Apuração

A apuração dos resultados das avaliações intermediárias e da avaliação final serão realizadas pela equipe da Seção de Acompanhamento e Avaliação /CTD, mediante os seguintes critérios:

Para cada uma das etapas da Avaliação de Desempenho, serão seguidos os procedimentos abaixo:

I- Os fatores de avaliação previstos na Lei nº 8.112/90, Artigo 20, foram divididos em *itens* correspondentes aos *comportamentos* relacionados com cada fator (Formulário I), de modo a facilitar o processo de avaliação, a saber:

Fator I	Assiduidade	4 itens
Fator II	Disciplina	5 itens
Fator III	Capacidade de Iniciativa	5 itens
Fator IV	Produtividade	3 itens
Fator V	Responsabilidade	2 itens

II- Com tal divisão, os fatores com maior número de itens teriam maior peso em relação ao total. Para neutralizar esse vício, tornou-se necessário aplicar um tratamento estatístico, de forma a se equalizar os fatores utilizando-se para tanto, de um índice para cada fator, assim distribuídos:

Fator I: índice igual a 15;  
Fator II: índice igual a 12;  
Fator III: índice igual a 12;  
Fator IV: índice igual a 20;  
Fator V: índice igual a 30.

III- A cada item serão atribuídos os valores 1, 2, ou 3. O valor de cada Fator será aferido pelo somatório de seus respectivos itens, multiplicado pelo índice de equalização do Fator.

Ex.: Fator I = (item 1 + item 2 + item 3 + item 4) x 15

O resultado de cada etapa da avaliação será o resultado do somatório dos 5 Fatores multiplicados pelos seus respectivos *pesos*, dividido pela soma dos pesos dos fatores, conforme mostra a fórmula abaixo.

$$ID = \frac{\text{Fator I} \times 1 + \text{Fator II} \times 1 + \text{Fator III} \times 1 + \text{Fator IV} \times 3 + \text{Fator V} \times 1}{7}$$

Onde: ID = Índice de Desempenho  
7 = Soma dos pesos dos Fatores.

Todos os Fatores possuem peso 1, com exceção do *Fator IV (Produtividade)* que tem peso 3, por se entender ser este Fator o *indicadôr efetivo do desempenho*.

Em se tratando de uma Avaliação de Desempenho em quatro etapas, o *resultado final* será expresso pela equação abaixo:

$$IFD = \frac{ID1 \times 2 + ID2 \times 3 + ID3 \times 4 + ID4 \times 5}{14}$$

Onde: IFD = índice Final de Desempenho;

ID<sub>1</sub> = índice de desempenho da 1ª Etapa de Avaliação;

ID<sub>2</sub> = índice de desempenho da 2ª Etapa de Avaliação;

ID<sub>3</sub> = índice de desempenho da 3ª Etapa de Avaliação;

ID<sub>4</sub> = índice de desempenho da 4ª Etapa de Avaliação;

14 = soma dos pesos de cada etapa de Avaliação.

Os pesos das Etapas de Avaliação serão 2, 3, 4 e 5, respectivamente, de forma a se *valorizar o desenvolvimento* do servidor ao longo do estágio probatório.

Para o IFD - Índice Final de Desempenho, o *valor mínimo* para aprovação no Estágio Probatório é 108.

#### 4.6 Instrumentais

- Palestras, reuniões e treinamentos com os avaliadores.
- Palestras e reuniões com os avaliados.
- Reuniões de reciclagem das instruções para execução do programa.
- Entrevistas de "feed-back" e de entrega de resultados.
- Formulários de AD
- Formulário de identificação e análise dos obstáculos para o desempenho satisfatório.
- Plano de Ação, visando a superação dos obstáculos identificados.
- Divulgação no periódico da CTD/SRH, do processo como um todo.

### 5. Metodologia

O Programa de Avaliação de Desempenho, ora proposto, gera as *informações necessárias* à aprovação ou não dos estágios probatórios, além de *promover o aperfeiçoamento* dos desempenhos analisados, pressupondo, para tanto, a *participação responsável* de todas as instâncias envolvidas. Para que o sistema funcione adequadamente, faz-se necessário que todos conheçam seus objetivos e sua operacionalização, definindo seu papel dentro do processo, através de suas atribuições específicas, à nível de seus direitos, responsabilidades e competências.

#### 5.1. Avaliadores

- Planejar, acompanhar e avaliar as atividades da(s) seção (ões) sob sua liderança, explicitando os desempenhos esperados, que serão as referências para identificação e análise dos desempenhos avaliados.





- Identificar as possíveis causas, obstáculos e/ou dificuldades, geradores dos desempenhos apresentados.
- Propor e/ou sugerir formas ou meios de solução dos problemas apresentados, de modo a se remover ou minimizar os obstáculos a desempenhos satisfatórios.
- Dar ciência ao (s) avaliado(s) dos resultados de suas avaliações, oportunizando-lhe(s) a ampla defesa (pedidos de reconsideração) e conduzindo de forma transparente e autêntica o processo de troca de "feedbacks".
- Analisar, conjuntamente com o(s) avaliado(s), se possível, as causas relacionadas a desempenhos não satisfatórios.
- Cumprir os prazos estabelecidos para entrega dos resultados das avaliações.
- Cumprir as orientações prescritas pela equipe técnica (SAA/CTD), durante o treinamento de sensibilização.

### 5.2 Avaliados

- Conhecer com clareza as atividades desenvolvidas no seu setor e, mais especificamente, as que lhe compete desenvolver.
- Conhecer os padrões de desempenho esperados nas atividades desenvolvidas.
- Ter acesso às condições, instrumentos e informações necessários ao desenvolvimento de suas atividades no setor.
- Conhecer e participar do processo de Avaliação de Desempenho, conscientizando-se da importância de sua contribuição para os resultados da Organização.
- Participar de treinamentos, cursos e outros eventos de aperfeiçoamento de seu desempenho.
- Ter conhecimento dos resultados de suas avaliações.
- Solicitar, quando da ciência do resultado da avaliação final, a reconsideração da mesma, dirigindo-se ao avaliador.
- Impetrar recurso, junto à Comissão Especial, do resultado final da AD (em caso de negação do pedido de reconsideração), bem como do parecer da SAA/CTD.

### 5.3. Comissão Especial

- Zelar pela observância dos critérios estabelecidos na Resolução 005/95 e neste Programa de Avaliação de Desempenho.
- Apreciar recursos interpostos por servidores.
- Emitir parecer conclusivo sobre aprovação ou não do servidor no estágio probatório, quando houver interposição de recurso.
- Submeter os processos de AD à homologação do Presidente.
- Decidir sobre os casos omissos não previstos na Resolução 005/95.

### 5.4. Seção de Acompanhamento e Avaliação

A SAA funciona enquanto *Equipe Técnica*, cujas competências encontram-se articuladas, à *implantação e execução* deste Programa de Avaliação, quais sejam:

- Realizar estudos e pesquisas, com o objetivos de subsidiar teórica e tecnicamente o presente Programa, bem como sua implantação, execução e as alterações que se fizerem necessárias.



- Sensibilizar as chefias e futuros avaliadores, bem como o conjunto de servidores avaliados, quanto à importância do Programa de Avaliação de Desempenho e os diversos aspectos que ele acaba por trazer à tona.

- Organizar e executar os treinamentos de sensibilização.

- Organizar e ministrar palestras e seminários de divulgação do presente Programa de Avaliação de Desempenho.

- Elaborar os instrumentos pertinentes à AD.

- Revisar e controlar o material utilizado no Programa.

- Revisar e apresentar proposta de alteração do sistema vigente de AD, quando se fizer necessário.

- Encaminhar formulários para os avaliadores dos servidores do TRE/RN e a outros órgãos, no caso de servidores cedidos.

- Fornecer as informações e orientações necessárias ao preenchimento dos formulários e outros procedimentos da AD.

- Apurar e analisar os resultados expressos pela pontuação conferida pelos avaliadores nas AD.

- Analisar as propostas e sugestões para solução dos problemas identificados pelos avaliadores, contactando os setores competentes para execução e agilização das mesmas.

- Dar ciência ao servidor sobre sua situação final com relação ao estágio probatório.

- Dar conhecimento à Administração sobre os resultados alcançados pela execução do Programa, visando a divulgação dos mesmos com o caráter de *feedback*.

- Encaminhar aos setores competentes as informações necessárias para fins de registros funcionais e/ou planejamentos de programas de treinamentos.

- Fornecer as informações solicitadas pela Comissão Especial, quando da apreciação de recursos ou do julgamento de casos omissos não previstos pela Resolução 005/95.

- Analisar os pedidos de movimentação por parte dos servidores, com base nas observações feitas durante o processo de avaliação, sugerindo a relocação do servidor ou a manutenção de sua atual lotação.

### 5.5 Seção de Planejamento

- Tomar conhecimento das análises realizadas com base na identificação de obstáculos, bem como das sugestões e propostas de linhas de ação para solução dos problemas levantados, de forma a planejar as ações próprias à remoção/minimização dos referidos obstáculos.

- Providenciar a inserção dos servidores avaliados em treinamentos e/ou outros eventos de aperfeiçoamento, externos ou internos, julgados necessários à melhoria dos desempenhos.

- Ter acesso aos dados necessários ao planejamento anual das atividades de treinamento.

## 6. Recursos e Revisões

Fica assegurado ao servidor avaliado o direito de pedir revisão e/ou recorrer dos resultados de suas avaliações (primeira, segunda, terceira e quarta etapas), e do resultado final do estágio probatório, nas formas e nos prazos definidos pela Resolução 005/95.

## 7. Referências Bibliográficas

- . HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para Administradores - A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo, EPU, 1986.
- . BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo. Atlas, 1977.
- . BRASIL. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Ato Regulamentar nº 01, de 05 de maio de 1995. Diário Oficial da União, Brasília, 09 de maio de 1995, Seção 1, p. 6632-6633. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Funcional dos servidores do quadro de Pessoal da Secretaria do STJ.
- . TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. *Minuta de Resolução: Disciplina na Secretaria do TSE, a Avaliação de Desempenho do servidor em estágio probatório e dá outras providências*. Brasília, 1993.
- . TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. *Resolução nº 236/92: Dispõe sobre o Estágio Probatório para primeira investidura*. Curitiba, 27 de outubro de 1992.
- . TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS. Departamento de Pessoal - Serviço de Recursos Humanos. *Instrumentos de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório*. Brasília, 20 de outubro de 1993.
- . MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E REFORMA AGRÁRIA - Companhia do Desenvolvimento do Vale do São Francisco - Área de Administração e Finanças e Departamento de Recursos Humanos. *Sistema de Avaliação de Desempenho: Manual de Instruções para o Preenchimento do Boletim de Avaliação de Desempenho*. Brasília, 1992.
- . UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Departamento de Pessoal - Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos - Seção de Desenvolvimento e Avaliação. *Manual de Instrução para Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFRN*. Natal, 1993.

Elaboração do Programa:  
Liane Margareth Rocha de Barros  
Analista Judiciário



Alterações:  
Jorge Henrique de Almeida  
Analista Judiciário

**Paula Ângela de Medeiros Moura**  
Chefe da Seção de Acompanhamento e Avaliação

**Louzianny Costa de Queiroz Figueiredo**  
Coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento