

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO NEGOCIAL: AS EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIFESP

Ricardo Santos Santana¹
Diogo Joel Demarco²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar no Hospital Universitário da Universidade Federal de São Paulo, *campus* Vila Clementino, as expectativas da implantação de metodologias sistemáticas de avaliação de desempenho junto a seus servidores técnicos administrativos. Busca-se inferir, através da análise das expectativas dos servidores, o quanto a formulação e implementação do sistema avaliativo utilizando-se instrumentos de negociação coletiva contribuiriam com este processo em construção. Para tanto, primeiramente faz-se a exposição teórica dos conceitos de avaliação de desempenho e apresentação da instituição estudada. A seguir, apresenta-se a pesquisa empírica, realizada através de entrevistas com os servidores. Foram realizadas entrevistas com os servidores, cujos resultados demonstraram que há, por parte dos servidores, uma grande expectativa para a implantação de um sistema de avaliação de desempenho. Verificou-se também que, na opinião dos servidores entrevistados, a avaliação de desempenho formulada e implementada através de processos negociação coletiva pode ser uma importante ferramenta da conquista de melhores condições de trabalho, qualificação dos serviços prestados e remuneração.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Negociação Coletiva; UNIFESP.

¹ Autor, Graduação em Administração de Empresas na Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), Assistente Administrativo na UNIFESP
E-mail: ricardo.santana@spdm-pab.org.br

² Orientador, Professor Adjunto da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é verificar quais são as expectativas dos servidores em relação à implantação de um sistema diferenciado de avaliação de desempenho, dentro da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Para esta pesquisa tem-se como objeto, junto ao *campus Vila Clementino*, os servidores que compõem os departamentos dos ambulatórios que pertence ao Hospital Universitário (HU - Hospital São Paulo). Para obter resultados referentes as expectativas da implantação desta nova ferramenta na instituição, (20) vinte servidores foram entrevistados para expor suas opiniões e expectativas através de questionários de pesquisas num total de (28) vinte e oito servidores que pertencem a este departamento. Pode-se verificar quais as expectativas dos servidores sobre a implementação da avaliação de desempenho, e também como esta ferramenta pode ser importante em processos de negociações coletivas para melhora na qualidade de trabalho destes servidores.

Quais as expectativas dos servidores técnicos administrativos da UNIFESP para implantação de um sistema de avaliação de desempenho?

Há literatura abrangente que trata do gerenciamento de empresas privadas, sejam sobre quaisquer aspectos tanto à tecnologia, filosofia, recursos humanos, marketing, produção, qualidade de atendimento, etc. Porém, esta literatura não trata das especificidades da administração pública. As ferramentas disponíveis mesmo que limitadas para o gerenciamento destes aspectos nas organizações públicas, em muitos casos, não são aplicadas por vários motivos, como, por exemplo, falta de competência técnica, leis regulamentadas, burocracia e até mesmo “vontade política”.

A partir de Março de 2010, foi regulamentado através do Decreto 7133 os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional de órgãos da Administração Pública Federal, que garante o pagamento de gratificações diferenciadas para os servidores, de acordo com o seu desempenho.

Para os servidores técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de ensino vinculados ao Ministério da Educação, em específico para a UNIFESP, até o momento não foi implementado qualquer tipo de avaliação sistemática de desempenho. O que rege na instituição é um Plano de Carreira dos Cargos, baseado na progressão salarial por tempo de casa e capacitação conforme Lei nº 11.091, de 12/01/2005.

A avaliação de desempenho vem sendo gradativamente implementada no setor público. O principal e mais antigo instrumento de avaliação de desempenho é o de estágio probatório, normatizada conforme artigo 41 da Constituição Federal do Brasil 1988 e pela lei 8112 (dos servidores públicos). Trata-se de um período avaliativo de três anos, que ultrapassados pelo servidor, lhe garante a estabilidade do cargo; Sendo assim, a partir deste período os servidores deixam automaticamente de participar de processos sistemáticos de avaliação. Conclui-se, portanto a necessidade de questionamentos em relação ao modelo a ser implantado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional para que a avaliação de desempenho dos servidores seja durante toda carreira com uma ótica mais criteriosa para fins de remuneração e qualificação destes servidores.

Quando o assunto é responsabilidade social, tanto empresas privadas e instituições públicas, não diferem muito na complexidade da organização do trabalho e estrutura organizacional. Porém, é diferente na finalidade, valores, objetivos e na prestação de serviço a sociedade. Independentemente das diferenças entre empresas públicas e privadas, o fato é que as instituições públicas têm sido cada vez mais cobradas a prestar serviços com melhor qualidade, e isso tem fomentado discussões importantes principalmente sobre a qualidade dos serviços prestados, e o critério de avaliação que vem sendo utilizado pela administração pública, buscando efetivamente, transformações relevantes ao padrão de qualidade dos serviços públicos.

Diante da atual postura da sociedade, a administração pública sofre maiores pressões quanto ao serviço que presta, pois a população vem cobrando a melhora de qualidade dos serviços públicos. Isto faz com que aumente, simultaneamente, a necessidade da avaliação de desempenho dos servidores que prestam serviços à

população, através de uma gestão de recursos humanos mais flexível, que pense também nas condições de trabalho dos seus servidores para que tenham reais condições de oferecerem o serviço de melhor qualidade prestado a população. Para que de fato ocorram estas transformações no modelo de gestão da administração pública é necessário além de recursos financeiros, tecnológicos e modernização dos processos, um quadro de servidores cada vez mais comprometidos e competentes.

Para Carvalho & Serafim (1995, p.146), "as empresas já estão voltadas para um processo mais realista - funcionário integrado à empresa". A maior motivação para um funcionário é ter espaço para expor suas idéias, e participar ativamente das decisões das empresas, se tornando verdadeiros stakeholders e fazendo o possível para atingir os objetivos da organização.

Segundo Trindade et al (2004), quando há dúvidas referentes à missão da empresa e/ou seus superiores não conseguem transmitir aos seus subordinados de maneira clara quais são seus objetivos, acaba dificultando a relação entre empresa e empregados, atrapalhando o desempenho destes empregados acarretando em maus resultados para as organizações. Ainda que os responsáveis pelas organizações não estão aptos a definir de maneira adequada as rotinas de trabalho, ou a empresa não disponha de ferramentas necessárias para a execução da tarefa, ou ainda falte organização e estratégia. São todos fatores decisivos para acarretarem resultados negativos referentes ao desempenho profissional.

Este artigo divide-se em 4 (quatro) partes além desta. No primeiro capítulo é apresentado um breve histórico da instituição UNIFESP e de seu HU. A seguir serão expostos quais sistemas de avaliações dispõe a UNIFESP e quais as expectativas dos seus servidores para a implementação de um novo modelo de Avaliação de Desempenho. Após, este artigo mostra como a Avaliação de Desempenho pode melhorar a qualidade de trabalho dos servidores e também a qualidade na prestação de serviço oferecida a sociedade. Por último será mostrado como a negociação coletiva funciona na administração pública, e como ela pode ser importante para a implantação e gerenciamento de uma ferramenta de avaliação de desempenho.

2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO E O AMBULATÓRIO DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

A Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), com sede no município de São Paulo, fundada em 1933, por um grupo de 31 médicos e 2 engenheiros, com a finalidade de criarem uma nova escola médica no estado. Em 1935, a Escola Paulista de Medicina (EPM) com a necessidade de ampliar o serviço, mudou-se para o atual campus Vila Clementino, e em 1936 iniciou-se a construção do Hospital São Paulo. Em 1938 o governo federal autorizou o funcionamento do curso de enfermagem, que em 1968 passou a denominar-se Escola Paulista de Enfermagem, e em 1977, foi incorporada a Escola Paulista de Medicina.

A crise financeira de 1950 tornou-se um problema, a EPM neste período vivia um impasse, com proposta de doação total do governo federal, ou seu fechamento. A saída encontrada foi a federalização da EPM, ocorrida em 21 de janeiro de 1956, onde através da lei 2712, a Escola Paulista de Medicina tornou-se uma autarquia federal.

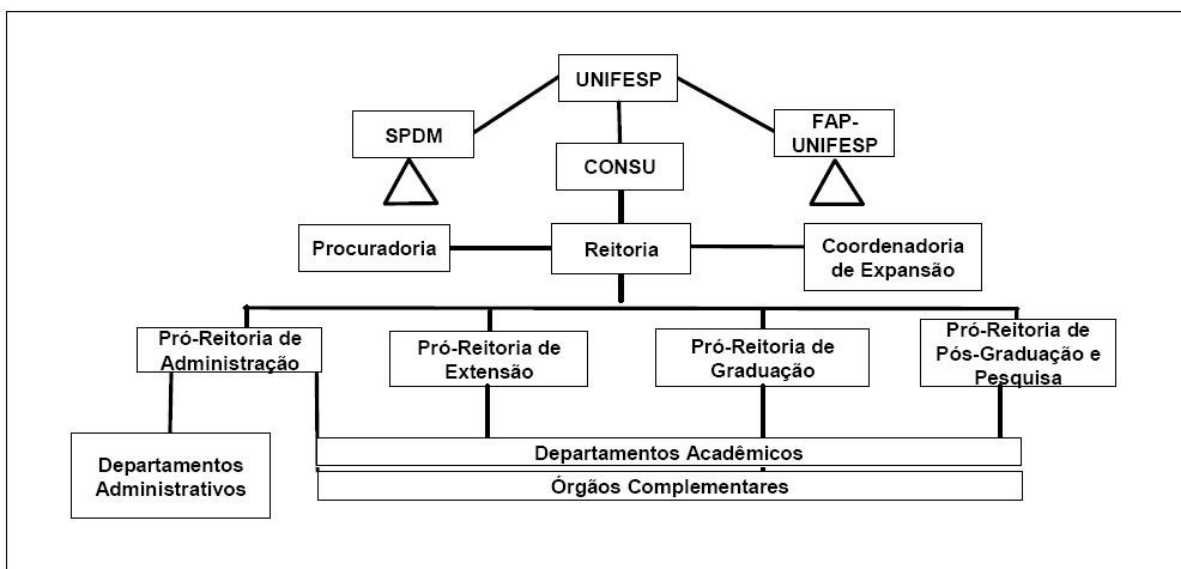
Com a federalização da EPM, o crescimento e expansão aconteceram rapidamente; destacando-se pela excelência dos cursos de graduação, pós-graduação, residência médica, extensão, tendo como reconhecimento título de universidade especializada em ciências da saúde, com a termologia Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) no ano de 1994.

Em 2003, com o Programa de Expansão das Universidades Públicas Federais, foi possível a expansão da UNIFESP, que se iniciou em 2006 com o novo campus na baixada santista na cidade de Santos – SP, com os cursos de graduação em Nutrição, Psicologia, Educação Física, Terapia Ocupacional e Fisioterapia. Naquele ano, também foi inaugurado o campus Guarulhos na cidade de Guarulhos – SP, com os cursos de graduação na área de humanas, inicialmente com Filosofia, Ciências Sociais, História e Pedagogia.

O campus de Diadema, na cidade de Diadema – SP inaugurado em 2007, com os cursos de graduação em Farmácia, Bioquímica, Ciências Biológicas,

Ciências Químicas, Química e Engenharia Química, neste mesmo ano, foi inaugurado o campus São José dos Campos, na cidade de São José dos Campos, com os cursos de graduação em Ciências da Computação e Matemática Computacional.

A UNIFESP é uma instituição federal de ensino superior e, segundo o disposto na lei 2712/1956 com atuação multicampi, possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e rege-se pela legislação federal que lhe for aplicável. Foi reconhecida pelo MEC nos anos 2008 e 2009, como a melhor instituição de ensino superior do país dentre aquelas que participaram desta avaliação.



Legenda: CONSUN- Conselho Universitário; SPDM – Sociedade Paulista para o Desenvolvimento da Medicina; FAP-UNIFESP – Fundação para o Desenvolvimento da UNIFESP.

Figura 1 – Organograma UNIFESP

Fonte: Site da UNIFESP, 2010.

A UNIFESP é hoje a maior prestadora pública, enquanto unidade institucional, à saúde da população brasileira. A capilaridade de suas ações se dá através de uma rede de sete hospitais conveniados, entre eles o hospital-escola Hospital São Paulo.

A UNIFESP campus Vila Clementino tem seu Hospital Universitário (HU) denominado Hospital São Paulo, conforme descrito no parágrafo único do art. 2º da

Lei nº 2.712, de 21 de janeiro de 1956, e credenciamento na forma da legislação pertinente.

3 A BUSCA DE MELHORIAS NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AMBULATORIAL E MELHORES CONDIÇÕES DE TRABALHOS AOS SEUS SERVIDORES

O presente estudo analisa os aspectos relacionados aos recursos humanos já aplicados ao ambulatório do HU no complexo da UNIFESP e também a expectativa da implantação de um novo sistema de avaliação de desempenho dos servidores e quais os objetivos, parâmetros, e importância deste sistema. Também pontua, qual a importância destas avaliações de desempenho para o processo de negociação coletiva para a melhoria nas condições de trabalho e na qualidade do serviço oferecido sobre a óptica dos servidores. Este artigo visa ainda identificar subsídios que possam contribuir para a elaboração de métodos e formas eficazes para uma futura aplicação de avaliação de desempenho diferenciado na UNIFESP.

A realidade referente às organizações públicas, que oferecem serviços essenciais de saúde a população no Brasil, é que não se tem um atendimento de qualidade, o que temos são filas imensas e muitas reclamações referentes aos serviços oferecidos por estas instituições e seus servidores. Para estes hospitais públicos o papel da avaliação de desempenho seria busca o estreitamento na relação entre o atendente (servidor) e o paciente (cidadão), buscando identificar as necessidades reais de treinamentos ou cursos para que seus servidores possam prestar um serviço de melhor qualidade.

Para Chiavenato (2001), o investimento em treinamentos e capacitação para o desenvolvimento das pessoas é primordial para a busca de resultados satisfatório nas empresas, Os indicadores destes resultados obtidos, após o desenvolvimento, seriam as avaliações de desempenho, para se saber onde esta acertando ou errando a fim de se buscar excelência no serviço oferecido. Por outro lado, para Bergamini (1988), o processo de avaliação de desempenho serve para traçar o perfil de cada colaborador identificando seus pontos fortes e suas carências, e não para

servir para qualquer tipo de repressão, caracteriza sim para mostrar o que pode estar ocasionando gargalos dentro da organização e também como resolvê-los.

Cada vez mais a administração pública é cobrada pela população para oferecer um serviço de melhor qualidade, especialmente no que se refere ao atendimento ao público e a burocracia. Por conta desta cobrança, as organizações públicas passam a utilizar instrumentos de avaliação de desempenho, que poderão apresentar o diagnóstico da instituição e através dos resultados apurados, detectar onde são necessários maiores investimentos financeiros e de qualificação para que aconteça as melhorias na qualidade dos serviços prestados.

Segundo Araújo (2006), todas as instituições sem exceção necessitam de alguma ferramenta de avaliação de desempenho para acompanhar o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham, e também, para fazer uma relação com os propósitos não só com o departamento a que estejam vinculados, mas sim com os propósitos da instituição como um todo. Contudo a UNIFESP que é uma instituição de grande porte e importância para sociedade, necessita da implantação de uma ferramenta apropriado para realizar a avaliação de desempenho.

3.1 Avaliação de Desempenho

Avaliação de desempenho é uma metodologia que busca, a estabelecer uma comparação entre os resultados produzidos pelos funcionários e aos objetivos desejados pela organização, corrigindo o processo quando necessário, o instrumento é capaz de trazer o planejamento para o dia-a-dia do funcionário através de feedback constante.

Para Pontes (2008), a globalização nos anos 90 impôs a busca da competitividade nas empresas, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados a flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes. Muitas empresas tiveram que se adequar, incluindo corte de pessoal, simplesmente porque traziam prejuízos. Outras tiveram que acertar os ponteiros com

a qualidade e com os custos de seus produtos e serviços, para não verem seus clientes desaparecerem.

Antes da busca de melhores qualidades por conta da competitividade, as organizações eram estruturadas verticalmente, incorporavam conceitos rígidos, desde o planejamento ao processo do trabalho, utilizava sistema de informação para melhor eficiência e também economia de escala. O indivíduo era visto com um custo de produção.

Com o passar do tempo, as organizações ficaram mais horizontais e começaram a operar como centro de negócios e orientadas para a realização, passaram a ser mais flexíveis, utilizaram tecnologia como força de transformações, e as pessoas passam a ser reconhecidas por suas competências e por resultados.

Estas mudanças levaram as empresas a inovar seus processos, ao mesmo tempo elevou a necessidade de comprometimento do seu pessoal para atingir suas expectativas. Para avaliar a qualidade do trabalho fez-se necessário a criação de uma metodologia para que se mostre o desempenho das pessoas, para saber se de fato estão colaborando para o desenvolvimento contínuo da instituição.

As instituições precisam de resultados e, atualmente, muito resultado e competência das pessoas que nelas trabalham. Querem que elas façam o trabalho com qualidade, que os clientes fiquem satisfeitos com o trabalho que elas realizam. As organizações ainda querem que elas pensem, que criem e que inovem processos e que usem de todo seu potencial para que a empresa seja cada vez melhor. A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas, para que a organização possa assegurar o cumprimento de suas metas.

Para chegar-se a uma nova metodologia diversos erros ocorrem durante a evolução desta disciplina. Mas para entender essa nova ferramenta de avaliação de desempenho, é necessário rever os métodos utilizados ao longo do caminho, como foram são incorporadas estas inovações, até que se alcance o sistema que se almeja, para a nova fase da organização. Foram muitos métodos de AD criados, alguns simples e ineficazes, por outro lado outros mais sofisticados e eficazes.

De forma geral, há duas maneiras de verificar o desempenho das pessoas: quantitativa e qualitativa. A forma quantitativa mensura resultados em termos de objetivos. Neste caso o ciclo da avaliação de desempenho segue os seguintes passos: planejamento estratégico, definição dos objetivos das unidades, combinação dos objetivos, indicadores e padrões de desempenho esperados com a equipe de trabalho ou de forma individual e acompanhamento dos resultados, culminando com a avaliação dos resultados conquistados em relação aos objetivos propostos, conforme pode ser observado na figura 2. A forma qualitativa segue ciclo similar. Também são combinados desempenhos esperados em relação às competências ou aos fatores, dependendo da metodologia adotada, seguindo do acompanhamento e avaliação final.

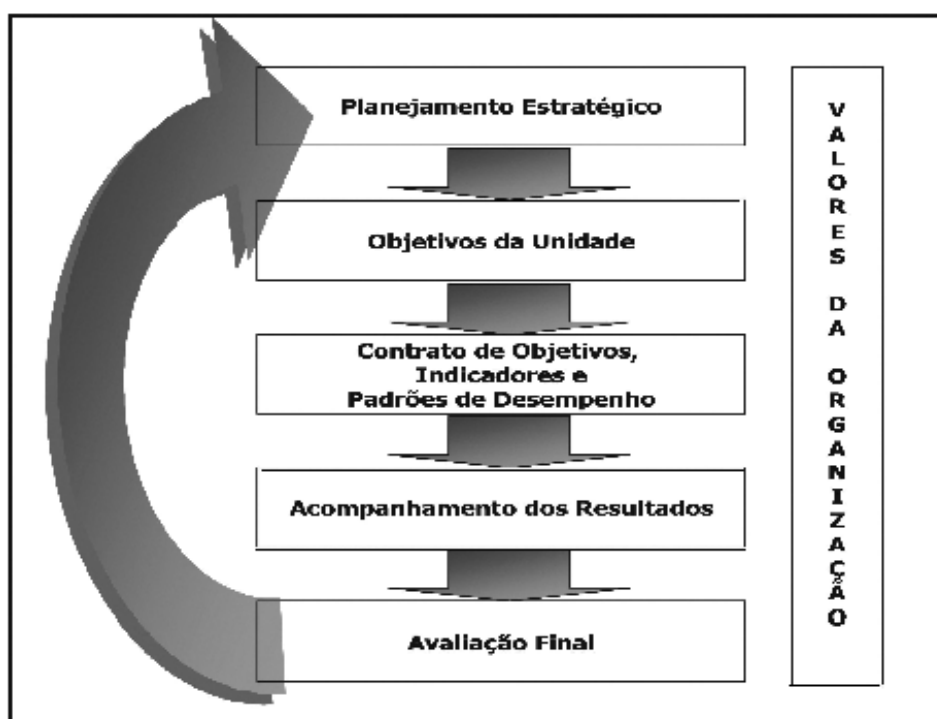


Figura 2 – Ciclo da Avaliação de Desempenho

Ainda para Pontes (2008), a escolha certa da metodologia de avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta de suma importância para gestão de pessoas, para que a organização possa assegurar o cumprimento de suas metas estratégicas e garantir que as mesmas sejam concretizadas, conforme os valores institucionais. Bem implementado o instrumento de avaliação irá garantir que as pessoas foquem suas energias nas questões essenciais da organização.

A existência de uma metodologia de avaliação na UNIFESP irá proporcionar aprimoramento no desempenho, desenvolvimento dos servidores e a própria instituição. A escolha de uma ferramenta adequada de avaliação é primordial para o sucesso do processo, em muitos casos os indicadores a serem avaliados não estão claros, nem para as pessoas e nem para os avaliadores o que pode dificultar a implantação.

Entre os modelos mais eficazes de avaliações utilizados, um que sobressai é o de 360 Graus conforme figura 3, que tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de feedback de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos, substituindo a idéia central das metodologias clássicas de avaliação do líder avaliar o subordinado.

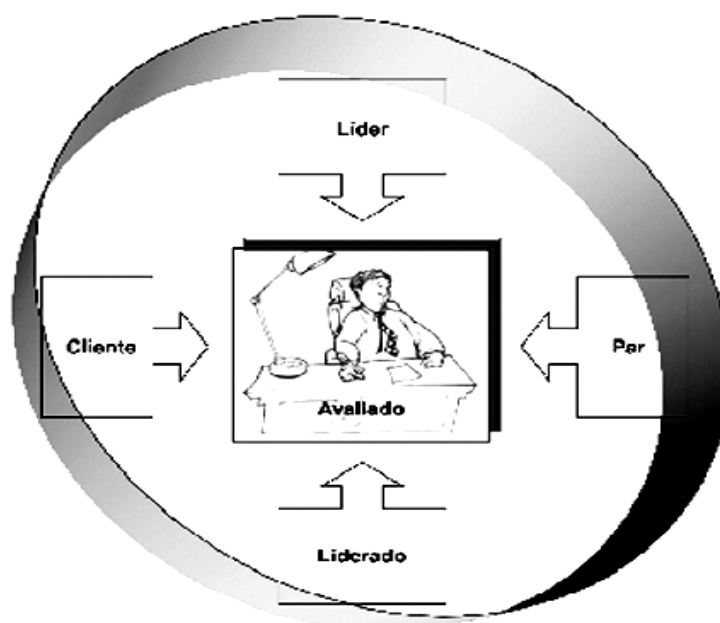


Figura 3 – Formato de Avaliação 360 Graus

A avaliação 360 Graus não é uma prática recente. Sua origem teve início aos anos 80 do século passado, onde o líder pressupõe a adoção de estilos de liderança que combinam orientação voltada à tarefa e a relações. Para verificar a forma de

atuação do líder era comparada a percepção do mesmo com percepções de terceiros (chefes, pares e subordinados), por meio de cada feedback.

Os maiores desafios na administração de pessoas serão certamente definir qual a forma mais adequada de avaliação do desempenho humano a ser utilizado na organização, como apresentar esta nova ferramenta a seus servidores, e também capacitar os responsáveis pelas avaliações de desempenho.

Este tipo de avaliação de desempenho é uma metodologia confiável para ser implantado na UNIFESP, uma vez que pressupõe múltiplas fontes de informações. Os indivíduos por intermédio da metodologia dos resultados das avaliações feitas pelo líder, colegas e clientes com sua auto-avaliação, deverão levar os servidores a um processo de reflexão resultando em um nível maior de consciência de suas ações e os reflexos dos seus atos sobre outros.

Segundo Pontes (2008), os feedback são indiscutivelmente importantes e essenciais para o desenvolvimento pessoal, pois por meio deles é que as pessoas conseguem perceber seus aspectos positivos e negativos. No sistema de avaliação 360 Graus este ponto tem seu maior mérito, que é o de proporcionar a comparação da auto-avaliação com a percepção de outros integrantes do processo.

A cultura corporativa da organização deverá ser analisada antes da implantação desta metodologia de avaliação de desempenho, pois empresas com culturas predominantemente hierárquicas não combinam com essa forma de avaliação. É necessário que haja espaço para que as pessoas debatam através de negociações coletivas, para que a implantação da metodologia de AD seja implantada de forma adequada.

A UNIFESP pode valer-se que a preocupação do atual governo é com a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão, e vem implantando um programa de democratização das relações de trabalho no serviço público. Portanto isto é um facilitador para a negociação de um novo sistema de avaliação de desempenho para instituição.

Este artigo caracteriza-se em apresentar a importância do sistema de Avaliação de Desempenho como uma ferramenta para pontuar a qualidade profissional de cada servidor e serve como indicador estratégico para melhorar a política de gestão de pessoas, possibilitando o crescimento profissional do indivíduo. São apontadas, também, as carências que podem ser corrigidas, melhorando a qualidade na prestação do serviço oferecido para a sociedade, como atingir os objetivos institucionais de prestar um atendimento eficaz.

3.2 METODOLOGIA.

O estudo foi realizado no prédio dos ambulatórios do HU que possui dois pavimentos, infra-estrutura moderna, com capacidade para mais de 600 consultas médicas diárias, além da coleta de exames laboratoriais, marcação de retorno e procedimentos de 24 especialidades dos departamentos de Medicina, Cirurgia, Pediatria, Obstetrícia e Medicina Preventiva. (disponível no site da UNIFESP)

Os resultados foram obtidos através de pesquisa realizada por questionários de múltiplas escolhas, destinados aos servidores técnicos administrativos, e foram aplicados de maneira presencial, as questões tiveram como objetivo pontuar qual a real expectativa para a implantação de um novo modelo de avaliação de desempenho na instituição e como esta ferramenta pode auxiliar em um processo de negociação coletiva, foi possível mostrar quais as principais necessidades desta implantação e quais seriam dificuldades sob o ponto de vista dos destes servidores.

A pesquisa ficou delimitada para o prédio dos ambulatórios do HU da UNIFESP que tem um total de 28 servidores técnicos administrativos. A oportunidade de participação desta pesquisa foi dada a todos estes servidores, e a receptividade foi muito positiva apenas 8 não quiseram participar. A escolha da partição destes servidores para a pesquisa se deu por conta das responsabilidades do departamento dos ambulatórios do HU que esta ligado diretamente ao atendimento a população, onde merece uma atenção maior sobre o ponto de vista de avaliação da qualidade do serviço oferecido pela instituição.

Primeiramente foi elaborado o questionário, estruturado especificamente para analisar a importância da implantação de um sistema de AD na UNIFESP sobre o ponto de vista dos servidores técnicos administrativos dos ambulatórios HU da UNIFESP. E também mostrar qual a importância da Avaliação de Desempenho na opinião destes servidores.

Após foi apresentado aos servidores técnicos administrativos do ambulatório HU da UNIFESP o questionário, a pesquisa foi realizada pessoalmente.

3.3 RESULTADOS DA PESQUISA

O estudo contou com a colaboração de 20 (vinte) servidores que responderam o questionário e representam 71% do total dos servidores técnicos administrativos 28 (vinte e oito) da área de análise. Sendo destes 20(vinte) servidores entrevistados: 40% com até cinco anos de casa, 5% entre seis e dez anos de casa, 5% entre onze e quinze anos de casa, 10% entre dezesseis e vinte anos de casa, 20% entre vinte e um e vinte e cinco anos de casa e 20% com mais de vinte e cinco anos de casa. Seguem os resultados da pesquisa:

1) Qual é a expectativa sobre a implantação de um sistema de avaliação de desempenho individual para os servidores da UNIFESP? (Figura 4)

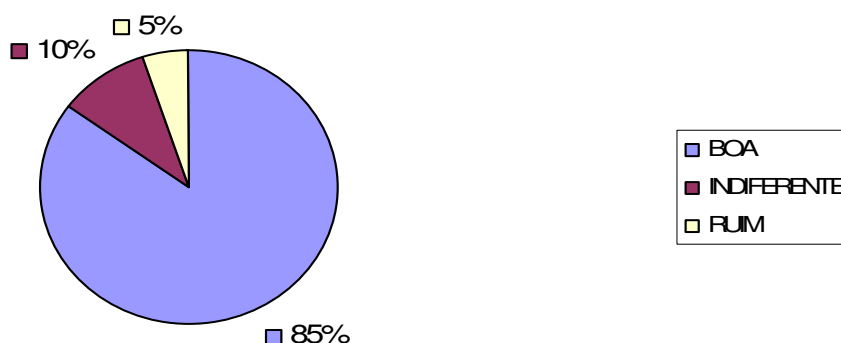


Figura - 4

O resultado referente a expectativa da implantação de um sistema de avaliação de desempenho conforme vemos no gráfico fig.4, mostra que a

expectativa da grande maioria dos servidores técnico administrativos do prédio dos ambulatórios 85% dos entrevistados é positiva, para 10% é indiferente e apenas 5% acredita ser negativo a implantação deste sistema. Então conclui-se que é de interesse da maioria dos servidores a implantação de um sistema de avaliação de desempenho individual.

2) A UNIFESP prestará um serviço de melhor qualidade, com a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho? (Figura 5)

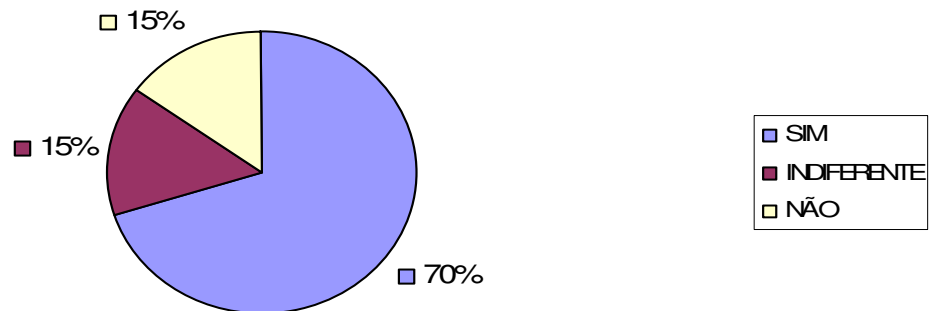


Figura - 5

Podemos observar no gráfico fig.5, que 70% dos entrevistados acreditam que a UNIFESP prestaria um serviço de melhor qualidade com a avaliação de desempenho, para 15% seria indiferente e 15% não acreditam em mudança na qualidade do serviço por conta da implantação de um sistema de avaliação de desempenho. Portanto na opinião da maioria dos servidores a UNIFESP prestaria um serviço de melhor qualidade com a AD.

3) Gostaria de ter um feedback periodicamente de seu superior, apontando os resultados positivos e negativos sobre seu trabalho? (Figura 6)

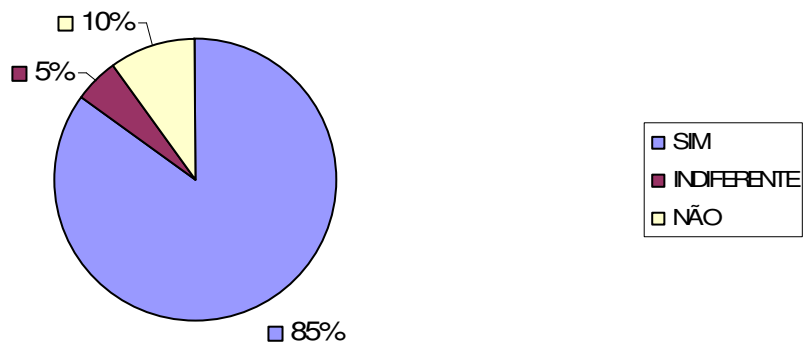


Figura - 6

A pesquisa mostra que para 85% dos entrevistados conforme fig.6, seria importante receber periodicamente um feedback de seus superiores apontando os pontos positivos e negativos de seu trabalho, para 5% seria indiferente e 10% acredita que não é importante ter este retorno dos superiores. O resultado aponta que na opinião da maioria dos servidores é importante terem um feedback periodicamente de seus superiores.

4) A UNIFESP encontrará dificuldades na implantação da ferramenta de avaliação de desempenho? (Figura 7)

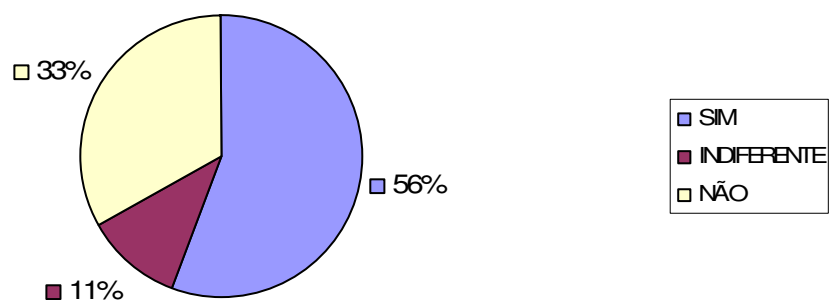


Figura - 7

As dificuldades na implantação da ferramenta de avaliação de desempenho na UNIFESP, citadas por 56% dos entrevistados conforme fig. 7 são: colaboração e

a real definição de chefia; adesão da chefia e dos servidores; adaptação dos servidores e dificuldade operacional, para 33% não acreditam que teriam dificuldade na implantação e para 11% é indiferente.

5) Quais itens será mais difícil de ser avaliado, em um sistema de avaliação de desempenho individual na UNIFESP? (Figura 8)

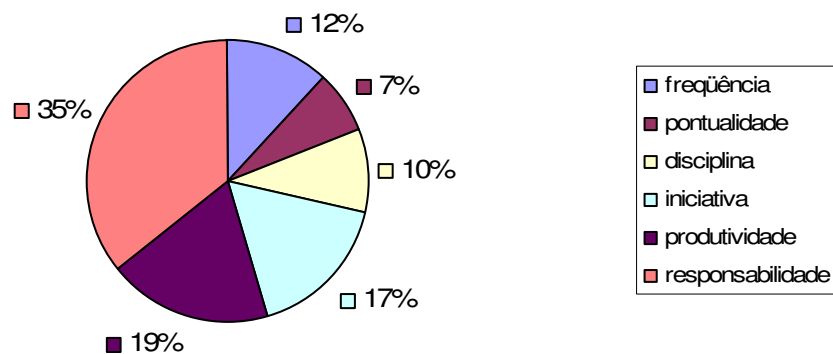


Figura - 8

Na opinião dos servidores referente aos itens a serem avaliados conforme fig.8, dentre os que se teriam maior dificuldade destacam-se responsabilidade citado por 35% dos entrevistados, produtividade citado por 19% e iniciativa citado por 17% dos entrevistados.

6) Quais são os fatores que te motivam a ter um comprometimento e a prestar um serviço de melhor qualidade? (Figura 9)

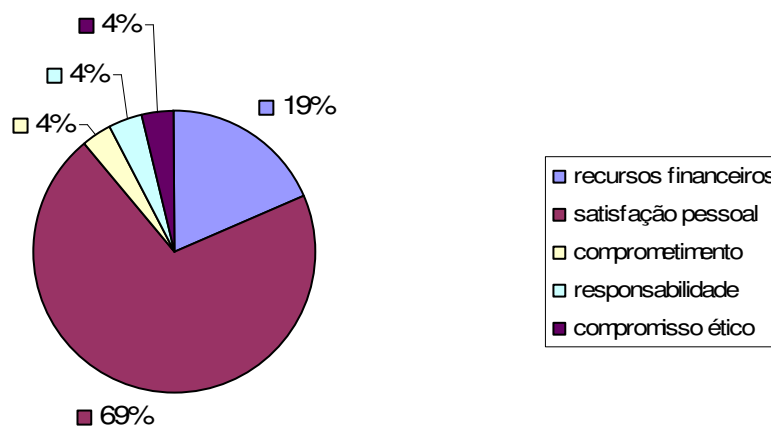


Figura - 9

Quando o assunto é motivação para se ter um comprometimento maior com a prestação do serviço segundo a opinião dos servidores fig.9, destacam-se satisfação pessoal citado por 69% seguido por recursos financeiros citado por 19% dos entrevistados.

7) Um curso de capacitação/especialização é recomendado para o progresso no trabalho? (Figura 10)

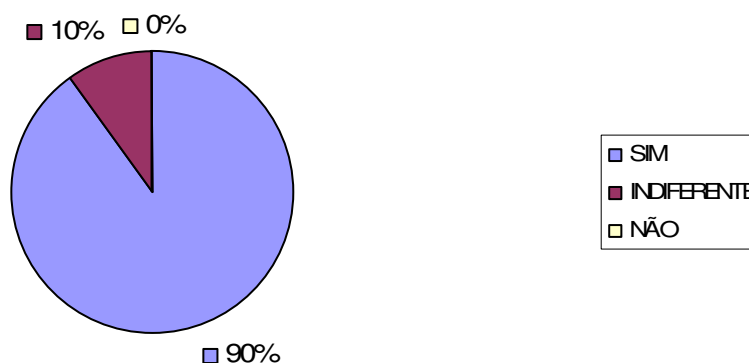


Figura - 10

Para 90% dos servidores entrevistados fig.10, os cursos de capacitação e especialização é recomendado para o progresso no trabalho, isto demonstra o interesse por partes destes profissionais em se preparar para melhor atender.

8) O que você considera importante para negociar com a Administração Pública em busca de melhores condições de trabalho e outros benefícios? (Figura 11)

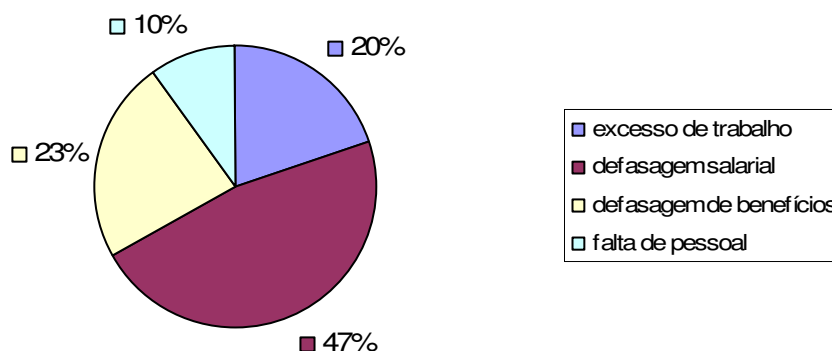


Figura - 11

Destaca-se entre os itens considerados importantes a negociar com a Administração Pública destaca-se a defasagem salarial citado por 47% dos servidores entrevistados fig.11.

9) Você acredita que através do desempenho do servidor será mais fácil negociar por melhores condições de trabalho e aumento dos benefícios? (Figura 12)

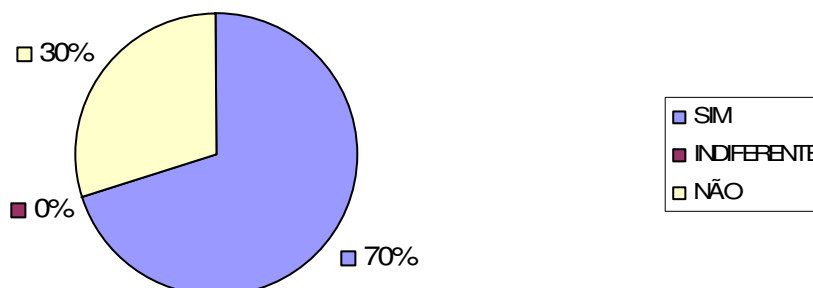


Figura - 12

O resultado da pesquisa mostra que 70% dos servidores entrevistados acreditam que com a avaliação de desempenho ficará mais fácil reivindicar por

melhores condições de trabalho salário e benefícios conforme fig.12. Enquanto 30% acredita vai ser indiferente.

Além destas questões foi solicitado aos entrevistados que numerasse por ordem de prioridades entre os requisitos que julgam ser mais importante na implantação do sistema de Avaliação de Desempenho na UNIFESP, e o resultado por ordem de prioridade foi (1º responsabilidade, 2º freqüência, 3º produtividade, 4º capacidade de iniciativa, 5º pontualidade e em último disciplina).

Os entrevistados também expressaram suas opiniões sobre Negociação Coletiva na Administração Pública e foi perguntado “Você acredita que a avaliação de desempenho poderá ser utilizada como uma ferramenta negocial entre a classe de servidores e a Administração Pública?” (Figura 13).

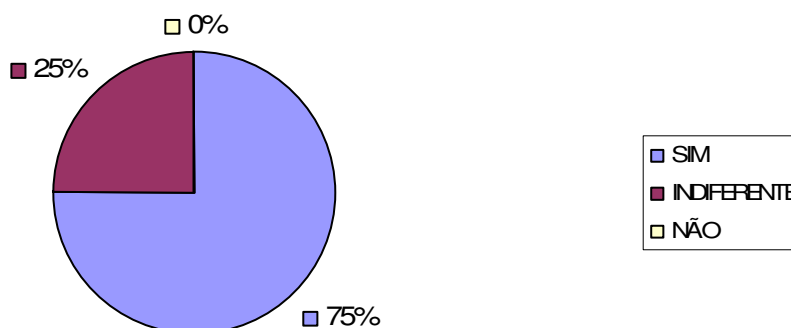


Figura - 13

O resultado demonstra que 75% dos servidores acreditam que a avaliação de desempenho poderá ser utilizada como uma ferramenta negocial entre a classe de servidores e a Administração Pública, já para 25% é indiferente.

4 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A negociação coletiva (NC) vem se destacando pelas soluções dos conflitos não apenas no Brasil, mas também no âmbito mundial, pois desta negociação que se obtém uma solução, encontrando um ponto de equilíbrio entre às exigências dos trabalhadores e as necessidades das empresas .

Para Stoll (2007), no Brasil, após Emenda Constitucional n. 45/2004, a reforma sindical tem encontrado na negociação coletiva de trabalho um fator fundamental entre lides e conflitos, buscando através dela a solução em ambiente democrático e dialético. Nos países capitalistas essa negociação é muito utilizada e ocupa lugar de grande importância, utilizando bem menos o Poder Judiciário e encontrando melhores soluções entre as partes envolvidas.

No que se refere ao setor público quando estes se sentem prejudicados tentam resolver os problemas através de greves, as quais acarretam problemas para o órgão em si e principalmente para a sociedade.

O atual governo esta buscando soluções através da NC no setor público, implantando mesas de negociação em âmbito federal, dentro do que permite nosso sistema legislativo, para evitar maiores conflitos. Assim todos os problemas são levantados e analisados em conjunto com a legislação constitucional e infraconstitucional, buscando assim uma possibilidade de negociação no setor público, através dos mecanismos de integração e aplicação das leis. Stoll (2007).

Para Stoll (2007), a autonomia no que diz respeito ao direito do trabalho, é a capacidade dos profissionais se auto-regularem e de se disciplinarem em busca de seus interesses. Já a autonomia privada coletiva representa o próprio poder que os profissionais têm de elaborar normas e vincular-se através dos seus direitos.

Ainda para Stoll (2007), a teoria da autonomia privada coletiva é uma extensão da teoria da autonomia privada individual, pois parte do pressuposto de que a vontade seja exercida de uma forma coletiva na sociedade, pautada pelo poder dos grupos de se darem cada um suas próprias normas. Nesse sentido é que

o conceito de autonomia privada coletiva abrange tanto a esfera individual como a coletiva.

Na sociedade civil em que vivemos temos os indivíduos e grupos em busca de seus próprios interesses, ou seja, o pluralismo que tem sido a ideologia dominante no mundo ocidental, desde o término da Segunda Guerra Mundial, ele corresponde a existência, o qual entende que suas próprias normas tem a mesma natureza das emanadas pelo Estado, o qual são dotadas de mais intensa positividade.

Sttol (2007) acredita que a autonomia privada coletiva atua nas sociedades pluralistas, e tem a capacidade de gerar normas coletivas, através da autonomia sindical, ou seja, o poder das entidades sindicais de solucionar conflitos coletivos do trabalho.

Sendo assim a autonomia privada coletiva está associada à autonomia sindical, que vem a ser a própria expressão da primeira, possibilitando ao grupo normas coletivas de trabalho no âmbito das categorias representadas.

Não deve se confundir esta autonomia com a negociação coletiva de trabalho, pois esta é concreto da autonomia privada coletiva, constituindo-se esta no poder social dos grupos visando seus interesses..

Já as concepções mistas e amplas da autonomia coletiva dos particulares, autonomia coletiva dos particulares significa o poder destinado aos seus representantes dos grupos sociais de trabalhadores e de empregadores.

A autonomia coletiva dos particulares é o princípio que fundamenta não apenas a negociação coletiva, mas também, a liberdade sindical e a autotutela dos trabalhadores, sendo sua dimensão: como poder de instituir normas e condições de trabalho, poder normativo; como liberdade de organizar associações sindicais independentemente de autorização prévia do Estado.

No Brasil, a autonomia coletiva é privada, consoante disposição expressa do art. 8º, inciso I, da Constituição Federal de 1988, o que diz que o Estado não pode

interferir na organização sindical, embora ainda existam instrumentos corporativistas incompatíveis com um sistema de plena liberdade sindical e a negociação coletiva deve-se basear nas leis estatais, sendo uma maneira de proteção ao trabalhador, suprimindo suas necessidades, complementando os sindicatos e mantendo as reivindicações.

A negociação coletiva é um processo democrático entre a categoria dos trabalhadores e empresas, ou suas representações, buscando assim atingir um ponto de equilíbrio entre os interesses divergentes; é um processo que visa solucionar o conflito coletivo, devendo sempre ter como seu representante os sindicatos dos trabalhadores e dos empregadores. Através da negociação coletiva o que se busca é chegar a um acordo que seja justo, equilibrado e de melhores condições de trabalho.

Os princípios que regem a negociação coletiva seguem os códigos éticos, filosóficos básicos, o qual as partes devem submeter-se ao acordo entre eles estabelecida.

A NC é uma transação negocial, que utiliza dois tipos de instrumentos jurídicos buscando o entendimento entre as partes: a convenção coletiva de trabalho que é mais ampla, e o acordo coletivo de trabalho, de esfera menor.

Para Stoll (2007), atualmente a negociações coletivas vigentes no Brasil, são os de instrumentos jurídicos: os mais restritos são os acordos coletivos, os mais amplos é a convenção coletiva, e os contratos coletivos de trabalho.

Até pouco tempo o funcionário público não tinha as mesmas condições que do empregado privado, eles não podiam reivindicar do Estado (patrão). Mas o Estado atuava cada vez mais buscando uma solução aos empregados públicos, com a criação do neologismo, que era uma pessoa que trabalhava num compartimento governamental, que tinha um vínculo celetista não de Direito Administrativo, mais de Direito do Trabalho, assim estes trabalhadores colaboraram para diminuir essa diferença entre empregados (privados) e servidores (públicos).

Não podemos esquecer que o servidor público é um trabalhador com os mesmos direitos de um empregado do setor privado, com necessidades normais de qualquer ser humano inserido no mercado de trabalho. Face ao Estado, o trabalhador da Administração Pública Direta e Indireta apresentou grandes conflitos entre essa relação. As tensões entre os trabalhadores do Estado foi aumentando e eles reclamavam por algum meio de solução, conquistando aos poucos alguns direitos, como o direito à greve e à sindicalização com a CF de (1988).

Sendo assim a negociação coletiva de trabalho é um dos meios mais democráticos e eficazes na solução de conflitos coletivos de trabalho, a sindicalização e a greve no setor público também é muito importante, pois são direitos adquiridos pelos servidores ao longo do tempo.

Para conseguir uma visão mais profunda a análise da legislação estrangeira que rege à negociação coletiva no setor público, em contraste com o nacional, vamos trazer essas considerações visando uma contribuição para o estudo da negociação coletiva no Brasil, pois nele temos perspectivas acerca do futuro da mesma no setor público em nosso país, além das contribuições da legislação estrangeira em relação à integração da normatização nacional. Stoll (2007).

No ano de 2003 se formalizou Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP) com a presença de ministros de Estado, entidades de classe, Vice-Presidente do Congresso Nacional e parlamentares. É composto pela bancada de Governo e pela bancada Sindical. Stoll (2007).

Os resultados foram expressivos no período entre 2003 e 2004 na MNNP no processo de negociação com os sindicatos que representam os servidores públicos federais. Stoll (2007).

A área da saúde onde se enquadra a UNIFESP seu HU, tem como objetivo de prestar e atender, com qualidade e democracia, em seu próprio benefício e em benefício da pessoa humana, visando promover o desenvolvimento das relações de trabalho e o tratamento dos seus conflitos.

Em relação ao conteúdo, a negociação coletiva de trabalho no setor público não envolve somente a questão salarial, mas também as condições de trabalho, atuação das pessoas na prestação de serviços, qualidade dos serviços prestados, respeitando-se o princípio da indisponibilidade do interesse público, por este motivo pode ser utilizado também na implementação de AD na UNIFESP.

A MNNP-SUS é formada por gestores públicos, de serviços privados, conveniados ou contratados do SUS, e entidades nacionais representativas dos trabalhadores. Um dos principais objetivos da MNNP-SUS é tratar os conflitos de maneira permanente e de trabalho no âmbito do SUS, buscando soluções para cada uma das partes. Stoll (2007).

A MNNP segue-se os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, indisponibilidade do interesse público, qualidade dos serviços, participação, publicidade e liberdade sindical.

A negociação coletiva deve ser viabilizada, por constituir a melhor forma de compor as lides e conflitos existentes no setor público. Os resultados da negociação coletiva deverão se basear no projeto de lei, e deve ser encaminhado pela autoridade competente ao Poder Legislativo, para ser conferida a eficácia legal ao ato, resguardando-se o princípio da reserva legal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar quais as expectativas dos servidores da UNIFESP, referente a implantação de um sistema de avaliação de desempenho sistemático diferenciado, já que no momento o único sistema de avaliação nesta instituição é o de período probatório. Esta análise foi realizada no prédio dos ambulatórios do Hospital Universitário da UNIFESP, a escolha por este departamento deu-se por se tratar de um departamento que tem relação direta com a sociedade, e é responsável no atendimento ao cidadão que busca o serviço de atendimento médico ambulatorial nesta instituição.

As entrevistas com os servidores técnicos administrativos dos ambulatórios indicaram uma grande expectativa e interesse na implantação de um sistema de avaliação de desempenho, e também mostra que esta ferramenta é de suma importância para ser utilizada futuramente em processos de negociação coletiva sob o ponto de vista destes servidores.

Com os resultados da pesquisa fica claro que os servidores esperam que a UNIFESP venha a aplicar um sistema de avaliação de desempenho diferenciado, que poderá servir para analisar a defasagem existente entre o comportamento do servidor, o serviço oferecido, também a expectativa de resultado estabelecido pela instituição, e o que é desejado pela sociedade; não podemos esquecer que para que se consiga extrair o máximo de benefícios com um sistema de AD, o responsável em avaliar deverá estar preparado e capacitado para identificar as fraquezas e as limitações do sistema como um todo.

Reconheço que pode ter havido indução das respostas, pois os entrevistados foram identificados através de abordagem pessoal, e também pela introdução do tema Avaliação de Desempenho apresentado no início do questionário “O sistema de Avaliação de Desempenho caracteriza-se como uma importante ferramenta para pontuar a qualidade profissional de cada servidor. Serve como indicador estratégico para melhorar a política de gestão de pessoas, possibilitando o crescimento profissional do indivíduo. São apontadas, também, as carências que podem ser corrigidas, melhorando a qualidade na prestação do serviço oferecido para a sociedade, como atingir os objetivos institucionais de prestar um atendimento eficaz”.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BEGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988 do Brasil**: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em 09/05/2010

BRASIL. **Decreto 7.133 de 2010**: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm : Acesso em 04/08/2010

BRASIL. **Lei 8112 de 1990**: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm: Acesso em 30/05/2010

BRASIL. **Lei 11091 de 2005**: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm : Acesso em 25/08/2010

CARVALHO & SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning , 1995. v. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2001

HANSEN, Adriana de Oliveira. **Avaliação de Desempenho em Organizações Públicas**. Andradina/SP, (Artigo) – EAD-FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

JORNAL UNIFESP: **Informativo do complexo Unifesp/SPDM - número 15 - junho de 2007**: Disponível em: <http://dgi.unifesp.br/comunicacao/pdf/ju0509-015.pdf>
Acesso em 19/07/2010

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho - Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. 10ed. São Paulo: LTR, 2008. versão digital.

SIQUEIRA Wagner. **O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**: Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/> : Acesso em 25/08/2010

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação Coletiva no Setor Público**. 1ed. São Paulo: LTR, 2007. versão digital.

TRINDADE ET. AL., José Carlos Souza. **Manual de acompanhamento de desenvolvimento profissional**. São Paulo: UNESP, 2004.

UNIFESP: Estatuto da Universidade Federal de São Paulo: Disponível em:
<http://www.unifesp.br/reitoria/legislacao/estatutos/estatuto.htm> Acesso em
18/07/2010

UNIFESP: Os Anos Iniciais da Escola Paulista de Medicina : Disponível em:
http://www.unifesp.br/reitoria/75anos/historia/anos_iniciais.htm Acesso em
15/08/2010

UNIFESP: Uma História da Universidade Federal de São Paulo: Disponível em:
<http://www.unifesp.br/reitoria/75anos/historia/cronologia.htm> Acesso em 15/08/2010

Instrumento de Avaliação

Pesquisa de opinião dos servidores da UNIFESP sobre a expectativa da implantação de um sistema de avaliação de desempenho individual na Instituição:

O sistema de Avaliação de Desempenho caracteriza-se como uma importante ferramenta para pontuar a qualidade profissional de cada servidor. Serve como indicador estratégico para melhorar a política de gestão de pessoas, possibilitando o crescimento profissional do indivíduo. São apontadas, também, as carências que podem ser corrigidas, melhorando a qualidade na prestação do serviço oferecido para a sociedade, como atingir os objetivos institucionais de prestar um atendimento eficaz.

Tempo de casa: _____

Data: ____/____/_____

Marque um (x) na opção que melhor responde cada questão:

Qual é a sua expectativa sobre a implantação de um sistema de avaliação de desempenho individual para os servidores da UNIFESP?

- boa
- indiferente
- ruim

Em sua opinião, a UNIFESP prestará um serviço de melhor qualidade, com a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho?

- sim
- indiferente
- não

Gostaria de ter um feedback periodicamente de seu superior, apontando os resultados positivos e negativos sobre seu trabalho?

- sim
- indiferente
- não

Acredita que a UNIFESP encontraria dificuldades na implantação da ferramenta de avaliação de desempenho?

- não
- indiferente
- sim

Se sim, quais?: _____

Qual destes itens considera que será mais difícil de ser avaliado, em um sistema de avaliação de desempenho individual na UNIFESP?

- freqüência
- pontualidade
- disciplina
- capacidade de iniciativa
- produtividade
- responsabilidade

Quais são os fatores que te motivam a ter um comprometimento e a prestar um serviço de melhor qualidade?

- recursos financeiros
- status social
- satisfação pessoal
- cobrança da chefia
- outros. Quais? _____

Um curso de capacitação/especialização é recomendado para o progresso no trabalho?

- sim
- indiferente
- não

O que você considera importante para negociar com a Administração Pública em busca de melhores condições de trabalho e outros benefícios.

- excesso de trabalho
- defasagem salarial
- defasagem de benefícios
- () outros. Quais? _____

Você acredita que a avaliação de desempenho poderá ser utilizada como uma ferramenta negociada entre a classe de servidores e a Administração Pública?

- sim
- indiferente
- não

Você acredita que através do desempenho do servidor será mais fácil negociar por melhores condições de trabalho e aumento dos benefícios?

- sim
- indiferente
- não

Numere por ordem de prioridades qual os requisitos que julga ser mais importante na implantação do sistema de Avaliação de Desempenho na UNIFESP?

- frequência
- pontualidade
- disciplina
- capacidade de iniciativa
- produtividade
- responsabilidade