

# **O PROCESSO NEGOCIAL NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ NA VISÃO DOS GESTORES: O caso da Superintendência de Recursos Humanos.**

Euzenete Alencar Rodrigues  
Pereira\*

## **RESUMO**

A pesquisa apresentada neste artigo investigou o processo negocial na avaliação de desempenho na visão dos gestores da Superintendência de Recursos Humanos (SRH) da Universidade Federal do Ceará. Teve como objetivo identificar as reais dificuldades na execução das fases B, C e D no processo de avaliação de desempenho (PAD) pelos gestores no âmbito da SRH. A avaliação de desempenho constitui-se numa importante ferramenta gerencial capaz de colaborar com o processo de autocrescimento dos servidores e da Instituição, bem como fornecer elementos importantes para a gestão de pessoas. Os objetivos do processo de avaliação de desempenho incluem, além da aferição do mérito ao servidor no que diz respeito a uma das formas de desenvolvimento na carreira, a busca de soluções de problemas como dificuldades de execução das atividades no setor onde o servidor atua, conflitos nas relações interpessoais, a busca por um ambiente físico saudável e agradável, levantamentos das necessidades de treinamentos e capacitação, elevar a motivação das pessoas e estabelecer um diálogo permanente entre subordinados e gestores. Verificou-se que a avaliação de desempenho tem como desafios a integração da satisfação dos servidores com o comprometimento dos objetivos da Instituição. Daí a importância do processo negocial na avaliação de desempenho neste constante ouvir e saber ouvir estabelecendo-se o poder do diálogo como instrumento de comunicação. Busca-se então um serviço público de qualidade onde o servidor deve ter sempre como princípio o de atender bem a sociedade que dele depende. A pesquisa caracterizou-se como explicativa de natureza quanti-qualitativa e delineamento de estudo de caso. A coleta dos dados foi realizada através de questionário contendo perguntas abertas e fechadas, entrevista e leitura de documentos oficiais. A fundamentação teórica foi enriquecida a partir de autores como Chiavenato, Lucena, Pontes, Bergamini e Beraldo, Marras e por autores consagrados na temática sobre negociação dentre eles Braga, Demari, Zajdsznadjder, Watkins e outros. A pesquisa verificou o desconhecimento por parte de alguns gestores, da utilização do processo negocial como resposta a situações de conflitos e para a construção de possíveis soluções durante o desenrolar das fases da avaliação de desempenho na Superintendência de Recursos Humanos da UFC. Os resultados apontaram para a necessidade de uma releitura do processo de avaliação na própria SRH, especialmente em relação ao cumprimento das fases C e D. As dificuldades para o cumprimento destas foram justificadas pelos gestores como falta de tempo e receio de se indispor com os servidores, mesmo apesar de concordarem que são nas referidas fases em que a negociação de fato deve ocorrer.

**Palavras-chave:** Avaliação. Desempenho. Negociação.

---

\* Bacharel em Administração de Empresas. Administrador da Universidade Federal do Ceará (UFC), lotada na Superintendência de Recursos Humanos. E-mail: euzenetea@gmail.com.

## INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho (AD) é ferramenta indispensável à gestão nas organizações, instituições, empresas, etc. Entendida no seu sentido genérico, a avaliação é muito antiga, pois tem início na própria história humana. Desde o princípio os homens aprenderam a julgar entre o certo e o errado, o bom e o ruim, o bem e o mal, tudo isto feito a partir de critérios de julgamentos definidos individual ou coletivamente.

Toda avaliação gera uma conseqüência negativa ou positiva. Na maioria das vezes, e este é um dos objetivos principais, ela promove, nas organizações, o crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores e, com isso, faz crescer a organização, caracterizando, assim, uma avaliação de conseqüências positivas e construtivas.

As instituições públicas também possuem seus programas de avaliação de desempenho que como nas demais visam avaliar o desempenho dos servidores para promover capacitação necessária ao desenvolvimento das atribuições, efetivar a progressão por mérito, auxiliar os gestores nos processos de lotação e adequação, bem como propiciar introspecção de cada servidor, possibilitando uma reflexão do seu fazer cotidiano e sua melhoria permanente.

Para que isso ocorra é importante que os programas de avaliação permitam momentos de reflexão individual e coletiva, bem como momentos de negociação.

No caso da avaliação de desempenho da Universidade Federal do Ceará, o programa desenvolvido por esta Instituição, desde 1990, e reformulado a partir da Lei nº11.091, de 12 de janeiro de 2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), objetiva promover intenso e rico processo de negociação coletiva. Nesse caso pode ocorrer, se realizado como deve, crescimento permanente e coletivo de todos os envolvidos, ou seja, servidores e gestores.

Ao longo dos últimos 20 anos, a observação tem mostrado que o processo de negociação intrínseco às fases da avaliação de desempenho na UFC tem se constituído dificuldade, dada a falta de cultura de negociação na Instituição.

É importante verificar junto aos gestores da referida Instituição quais as reais dificuldades para o processo de negociação nas fases B, C e D que se constituem, basicamente, de reunião para análise das avaliações individuais com as chefias e, entre estas e os avaliados do setor. Por esta razão, tais fases não vêm sendo cumpridas pela maioria dos servidores e gestores, haja vista ambos serem responsáveis pelo processo.

Desse modo, o objeto deste estudo é a avaliação de desempenho na UFC, no que diz respeito ao processo negocial intrínseco à estrutura do programa.

Assim sendo, pergunta-se: **Quais as reais dificuldades na execução das fases B, C e D da Avaliação de Desempenho na Universidade Federal do Ceará, na visão dos gestores da Superintendência de Recursos Humanos (SRH) haja vista estas fases constituírem, de fato, o processo negocial do programa de Avaliação de Desempenho (PAD)?**

Para a efetivação da pesquisa foi definido o seguinte objetivo geral: identificar, junto aos gestores da SRH na UFC, como ocorrem as fases B, C e D do processo de avaliação de desempenho bem como as reais dificuldades durante sua operacionalização.

Como objetivos específicos definiram-se os seguintes:

- Descrever o Programa de Avaliação de Desempenho (PAD) dos servidores técnico-administrativos da UFC desde sua implantação, em 1990, até suas alterações em 2005;
- Caracterizar as fases da avaliação: execução, digitação *online* e divulgação do resultado final;
- Explicitar as fases de negociação do Programa de Avaliação de Desempenho na UFC, como ocorrem e suas reais dificuldades;
- Identificar os ganhos para o desempenho institucional e do servidor com a execução das fases B, C e D do processo de avaliação, na visão dos gestores.

Compreendendo que a avaliação de desempenho só tem sentido se promover o desenvolvimento pessoal e interpessoal, nada mais prejudicial para uma Instituição do que um servidor que não se sente valorizado, apto a exercer suas habilidades profissionais dentro de um ambiente de trabalho em que avaliado e avaliador interagem em busca de um objetivo comum, ou seja, a oferta de um serviço público de qualidade.

É através da avaliação de desempenho consciente, tanto por parte do avaliado como do avaliador que ambos crescem, sentem-se importantes e identificam os pontos críticos que impedem que tal crescimento aconteça no âmbito pessoal e profissional. A avaliação de desempenho deve ocorrer sem temor ou acordo por parte de ambos.

A Universidade Federal do Ceará realiza a Avaliação de Desempenho em quatro fases em que busca obter, através de um amadurecimento entre os envolvidos, o desenvolvimento de um processo negocial que culmine com a compreensão na relação entre avaliação de desempenho e o crescimento pessoal e profissional dos servidores técnico-administrativos, com positivas conseqüências para a Instituição. Esse crescimento também desencadeará, dentro da Instituição, uma transformação no campo da ética, sem aquelas trocas de insultos e atribuições de culpas que tanto prejudicam o bom andamento dos trabalhos.

A relevância política e social deste trabalho é poder, de alguma forma, contribuir para mudanças futuras no programa de avaliação de desempenho, e propiciar reflexão neste e em outros órgãos acerca da AD, haja vista ser esta ação uma contribuição ao processo de construção do conhecimento científico.

Inúmeros motivos poderiam comprometer a execução das fases. Foram formatadas algumas hipóteses antecipando as respostas, quais sejam:

- a) Ausência da cultura avaliativa;
- b) Descaso para com o processo;
- c) Dificuldade de relacionamento interpessoal;
- d) Medo de indisposição das chefias com os servidores dificultando os processos de diálogos coletivos e interlocução entre avaliados e avaliadores.

Os resultados desta pesquisa confirmaram algumas hipóteses que serão apresentadas na análise dos resultados e conclusões deste trabalho. Este documento encontra-se estruturado da seguinte forma: a primeira parte trata da avaliação de desempenho: breve histórico e conceitos. A segunda parte apresenta o processo negocial. Em seguida tem-se o procedimento metodológico utilizado, seguindo-se dos resultados da pesquisa de campo. Logo depois, as conclusões.

## **2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: BREVE HISTÓRICO E CONCEITOS**

### **2.1 BREVE HISTÓRICO**

A avaliação de desempenho é prática existente desde que um homem deu emprego a outro, sendo que no início não havia procedimento formalizado. Chiavenato (2006), Bergamini e Beraldo (2007) relatam que no período de 221 a 265 d.C., a dinastia WEI criou a figura do “julgador imperial” para avaliar o comportamento da família imperial e fornecer, assim, subsídio ao imperador na administração de seu império. Algum tempo depois, em plena Idade Média, segundo Chiavenato (2006), a Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema que abrangia relatórios sobre as atividades e o potencial dos jesuítas.

No ano de 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos passou a utilizar relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários. Em 1880 foi à vez do exército americano adotar sistema semelhante. Em 1818 a General Motors já apresentava um sistema de avaliação de seus executivos. Mas foi somente depois da 2ª Guerra Mundial que o processo de avaliação de desempenho passou a ter grande destaque no mundo corporativo.

Inicialmente as organizações tinham um pressuposto mecanicista do homem, que se relacionava com a utilização de mão de obra pouco qualificada, daí resultava o enfoque altamente controlador dos trabalhadores.

Acrescenta Chiavenato (2006), que foi a Escola de Administração Científica que impulsionou a teoria administrativa a partir do início do século XX ao querer apurar a capacidade da máquina em paralelo ao trabalho do homem, observando com precisão, ritmo, rendimento, consumo energético e ambiente físico adequado. Como consequência, surgiu a necessidade de observar o desempenho do homem em função da máquina.

A avaliação de desempenho era basicamente uma forma de punir ou dar recompensa para as pessoas. Tais sistemas, segundo Lucena (1992), foram implantados tendo como influência as práticas observadas em instituições como as corporações militares e a administração pública. Com os militares o sistema avalia requisitos como lealdade, assiduidade, bravura, tempo de serviço enquanto no serviço público a avaliação é norteada por características básicas como desenvolver a missão permanente de prestar bons serviços à sociedade com uma estrutura organizacional rigidamente organizada e uma carreira estruturada.

Com o passar do tempo vão surgindo novas abordagens de avaliação de desempenho que se caracterizam cada vez mais pela busca de um diagnóstico mais detalhado sobre o desempenho do indivíduo, com o intuito de desenvolvê-lo não somente no campo da produtividade, mas também em um ambiente de trabalho saudável, promovendo a sua satisfação pessoal e profissional.

No âmbito da Administração Pública Federal (APF), a avaliação de desempenho (AD) encontra-se embasada juridicamente na Constituição Federal, na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e nas diversas legislações referentes aos cargos, carreiras e planos de cargos desde a década de 70.

Também foi durante o primeiro período de governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso que no processo de reforma do aparelho do Estado foi aprovada a Emenda Constitucional nº 19, de 1988 que instituiu um modelo de administração pública voltada para

resultados. Dentre as peculiaridades dessa reforma destaca-se a instituição de critérios de avaliação de desempenho para os servidores públicos.

Ressaltam-se, entre os documentos legais: o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1997, que regulamentou a Lei nº 5645, de 1º de dezembro de 1970; o Decreto nº 84.699, de 29 de abril de 1980, que revogou o Decreto nº 80.602/77. Segue-se a Lei nº 8.627, de 19 de fevereiro de 1993; a Medida Provisória nº 1.548, de 7 de fevereiro de 1995, que foi convertida na Lei nº 9.625, de 7 de abril de 1998. Já nesta década, destaca-se a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; a Medida Provisória nº 440, de 29 de agosto de 2008, também convertida em Lei, a de nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008.

A última Lei destaca-se por estabelecer nova sistemática voltada ao desenvolvimento do servidor na carreira. E por último o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que institui procedimentos para a realização da avaliação de desempenho e pagamento de diversas gratificações de desempenho em vários órgãos da Administração Pública Federal.

Atualmente a AD na UFC é orientada especificamente pela Lei nº 11.091 (PCCTAE), que toma por base os níveis de classificação, os ambientes organizacionais aos quais o servidor pertence, o interstício de 18 meses para a progressão por mérito, e ainda, em conformidade à citada Lei (artigo 10 parágrafo 7º) condiciona a liberação de afastamentos do servidor para perfeioamento ao resultado favorável da avaliação de desempenho.

## 2.2 CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)

Na atualidade, diversos são os conceitos da avaliação de desempenho humano dentro da empresa. O tema tem suscitado muitas pesquisas e discussões na área e colaborado no desenvolvimento de uma política de Recursos Humanos adequada às necessidades das organizações.

Andriola (2003, p.158) definiu o termo avaliação como sendo:

Poderíamos dizer que se trata de um processo sistemático para coletar informações válidas, quantificadas ou não, sobre uma determinada realidade ou atividade, permitindo, assim, sua valoração e posterior tomada de decisões objetivando sua melhoria e aperfeioamento.

Chiavenato (2004, p. 223) aponta o seguinte conceito: “A avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”. Para o autor é através da avaliação de

desempenho que o indivíduo cresce no campo profissional e pessoal e, conseqüentemente, a empresa em que trabalha.

Bergamini e Beraldo (2007, p.32) chamam a atenção para o comportamento do indivíduo: “Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que as ações se passam”.

Pontes (2005, p. 26) descreve a avaliação de desempenho como

É um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias do planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido.

Para Lucena (1992, p.26) o conceito de avaliação “abrange como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido (meta)”. Também para a autora avaliação de desempenho resulta no feedback entre as metas e os resultados a serem atingidos.

Na perspectiva de Carvalho e Nascimento (1997, p.242) “a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho”.

Chiavenato (2004, p.223) aborda seis questões fundamentais na avaliação de desempenho:

- 1-Por que avaliar o desempenho?
- 2-Qual o desempenho que deve ser avaliado?
- 3-Como avaliar o desempenho?
- 4-Quem deve fazer a avaliação de desempenho?
- 5-Quando avaliar o desempenho?
- 6-Como comunicar a avaliação de desempenho?

Marras (2002) conceitua a avaliação de desempenho como um instrumento criado para acompanhar o desenvolvimento do empregado dentro da organização, bem como para medir o seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) e assim traçar os seus programas de treinamento e desenvolvimento. Também Pontes (2005) corrobora que a avaliação de desempenho é ferramenta capaz de avaliar, no indivíduo, seus conhecimentos, habilidades, atitudes e vivências.

Com estas conceituações, percebe-se que a avaliação de desempenho possui grande importância na gestão dos sistemas organizacionais como ferramenta que poderá melhorar e desenvolver o desempenho do indivíduo e da organização.

## 2.3 TIPOS MAIS COMUNS DE AD

São vários os métodos utilizados pelas organizações no processo de avaliação de desempenho. Cada um deles apresenta vantagens e desvantagens. Segundo Chiavenato (2003, p. 202) a avaliação de desempenho “pode ser feita por métodos que variam conforme a empresa ou mesmo conforme cada área da empresa, de acordo com os objetivos visados”.

Bergamini e Beraldo (2007, p. 168) ressaltam que a importância na escolha dos métodos para o sucesso da avaliação de desempenho na empresa.

Como todo e qualquer procedimento administrativo dentro das organizações, a escolha do instrumento mais adequado está, primeiramente, ligado aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho. Uma vez que se tenha bem claro aquilo que se pretende com ela, com maior facilidade será possível encontrar o tipo de instrumento mais recomendável para o caso.

Os métodos mais tradicionais são:

**1 Método das escalas gráficas:** consiste em avaliar a pessoa por uma tabela de dupla entrada, onde as linhas horizontais representam os fatores de avaliação enquanto as linhas verticais os graus de variação daqueles fatores. É considerado um método simples e antigo sendo também criticado por reduzir a avaliação a resultados numéricos dificultando o feedback entre avaliador e avaliado.

**2 Método da pesquisa de campo:** Para Chiavenato (2006) esse método é elaborado por meio de entrevistas com o supervisor imediato, nos quais se avalia o desempenho, pela avaliação de situações e fatos. Nesse método o acompanhamento é bem mais detalhado já que o especialista da área de avaliação da organização vai a campo entrevistar os supervisores o que permite estabelecer planos de desenvolvimento para o avaliado.

**3 Método da escolha forçada:** segundo Bergamini e Beraldo (2007) esse método também conhecido como avaliação por intervalos, dispõe os avaliados dentro de grupos. Os que são semelhantes em determinado perfil são colocados em um mesmo grupo. Torna-se preciso instruir os avaliadores sobre a distribuição percentual que se deva servir de referência, que é uma distribuição baseada em uma curva normal. Partindo, portanto, de um parâmetro pré-definido de desempenho esperado é feita uma alocação dos funcionários nesses grupos pré-estabelecidos.

**4 Método das frases descritivas:** Pontes (2005) apresenta este método como um conjunto de frases que apontam comportamento positivos. Estas contam um ponto se forem marcadas



positivamente e as que descrevem atitudes negativas, se forem confirmadas, descontam um ponto. No caso de não se confirmar uma frase de comportamento positivo ou de comportamento negativo não se contabiliza nenhum ponto. Esse método está sujeito a distorções por parte do avaliador que pode considerar apenas os acontecimentos recentes ou deixar sua opinião influenciar a avaliação de desempenho.

**5 Método de avaliação de 360°:** é um método de avaliar onde as informações advêm de vários lugares fornecendo assim um feedback constante haja vista que a tarefa de avaliar o subordinado não se restringe apenas ao superior imediato,mas também todos os gestores, subordinados, clientes e fornecedores. Esse método permite que o desempenho do empregado seja avaliado dentro e fora da empresa, bem como a situação deste dentro do mercado de trabalho e de sua equipe.

**6 Método da avaliação por objetivos:** esse método surgiu por volta da década de cinquenta nos Estados Unidos influenciado pela obra de Peter Drucker “The Practice of Management” que apresentou um novo método de avaliar, ou seja, administração por objetivo (APO). Segundo Pontes (2005), esse método procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização, por meio da participação nas decisões, tornando o ambiente mais comunicativo, agradável e produtivo. O acordo em relação aos objetivos a serem cumpridos pelo funcionário é de geralmente um ano e baseado nos objetivos organizacionais. O pressuposto é o de que uma vez que o funcionário participe do estabelecimento das metas, ele se sentirá mais motivado e estará mais capacitado a alcançá-las.

## 2.4 O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

A avaliação de desempenho na UFC precede à publicação do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, que aprovou o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PURCRCE) de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. O artigo primeiro do plano assegurava que sua implantação caberia a cada instituição federal de ensino.

Em 1987, o Ministro da Educação fez publicar no Diário Oficial da União (DOU) de 31 de agosto, a Portaria nº 475, de 26 de agosto de 1987, que expedia normas complementares para a execução do decreto em pauta.

A referida Portaria apresentava a progressão funcional como sendo a passagem do servidor para o nível ou classe superior na mesma categoria funcional com base no resultado da avaliação de desempenho.

Com base nessa legislação e após consulta aos diversos segmentos e setores da Instituição, a Universidade Federal do Ceará (UFC) aprovou, através do Conselho Universitário - CONSUNI, a Resolução nº 02, de 27 de março de 1990, alterada parcialmente pela Resolução nº 07, de 03 de novembro de 1992, que criou o Programa de Avaliação de Desempenho (PAD).

Na Universidade Federal do Ceará, a implantação e manutenção do processo de avaliação de desempenho competem à Superintendência de Recursos Humanos (SRH), através da Divisão de Acompanhamento e Avaliação do Departamento de Desenvolvimento Profissional (DAA/DDP). Esta sistemática é hoje denominada de subprograma. Para facilitar a operacionalização da avaliação de desempenho, cada servidor técnico-administrativo recebe um manual de instrução que, re-elaborado em 2007, norteia o processo de avaliação de desempenho.

Nele se encontram os formulários A1 e A2, que servirão para que os avaliados e avaliadores escolham suas opções nos fatores. Existem 05 (cinco) tipos de formulários diferentes, de acordo com o nível dos cargos ou funções dos avaliados: um para cargos de direção (CD), um para funções gratificadas (FG), outro para cargos de nível superior, cargos de nível médio ou intermediário e cargos de nível de apoio. A periodicidade da avaliação forma um ciclo completo, compreendendo dois anos, e as avaliações ocorrem a cada ano no mês de abril.

O processo de avaliação de desempenho da UFC é desenvolvido através de quatro fases, a saber: Fase A - auto-avaliação; Fase B - avaliação pela chefia imediata; Fase C - reunião entre avaliador e avaliado; e a Fase D - reunião entre avaliador e avaliados. É a partir das referidas fases que se começa de fato o processo negocial da avaliação de desempenho.

O modelo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo na Universidade Federal do Ceará tem sido considerado de alto nível quanto a sua estrutura, objetivos e operacionalização por meio do sistema *online*. Tal sistema gera inúmeros relatórios sobre a AD de cada servidor e da unidade. No entanto no momento da vivência das fases de aplicação que constituem de fato o verdadeiro processo negocial, vindo a possibilitar o autocrescimento de todos os envolvidos - chefia e servidores - não ocorre como orientado.

O programa de avaliação de desempenho na UFC não deve somente promover a progressão por mérito, mas através do diálogo, que ocorre no processo negocial, deve refletir,

de forma harmoniosa, criteriosa e séria, as dificuldades e com isso buscar as soluções entre servidor e chefia. Dessa forma o ambiente torna-se agradável e adequado, há mudança no local de trabalho, quando necessário, sem perseguições e assim contribuindo para a melhoria no atendimento e oferta de um serviço público de qualidade.

Uma pesquisa em nível de mestrado desenvolvida por uma servidora técnico-administrativa da UFC revelou que os formulários e a estrutura são de excelente qualidade técnica, no entanto, o cumprimento das fases que efetivam o diálogo entre chefias e servidores precisava ser melhorado.

Observou-se ao longo dos 18 anos que a fase de negociação tão pertinente aos processos avaliativos constitui, ainda hoje, dificuldade na execução da avaliação.

### **3 O PROCESSO NEGOCIAL**

O processo negocial não se caracteriza por regatear ou pechinchar e sim por momentos coletivos em que as partes envolvidas buscam um acordo em prol de objetivos comuns.

O tema negociação não é recente dentre as organizações. Em países como os Estados Unidos, Inglaterra e França começou a ser difundido por volta dos anos 50 notadamente em programas de treinamento gerencial. Em nosso país passou a ser conhecido ao final da década de 70 impulsionado pela revitalização do movimento sindical, bem como por mudanças nas relações entre empregados e gerentes.

No âmbito político, a Constituição de 1988 garantiu aos servidores públicos o direito a liberdade sindical e direito de greve (Art.37, inciso VII) esta a ser exercida dentro do permitido na lei. Entretanto a regulamentação da negociação coletiva não foi assegurada.

A adesão do Brasil à Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 15 de junho de 2010 na cidade de Genebra, na Suíça, garantiu o direito de negociação coletiva aos servidores públicos. Tal avanço permitirá romper com relações autoritárias, paternalistas e até mesmo clientelistas, comportamentos tão presentes ainda hoje nas instituições públicas, podendo dar margem ao diálogo como meio de assegurar que o processo negocial estará presente em processos como a avaliação de desempenho.

Para Braga (1998, p. 155) negociação é “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo

possa ser realizado”. Também na perspectiva de Zazjdsznajder (1998, p.34) o acordo é alvo a ser alcançado na negociação “o processo de negociação é um tipo de interação humana, em que as partes buscam resolver diferenças através da obtenção de um acordo”.

É importante destacar que no processo negocial as partes devem evitar o conflito para manter o equilíbrio das relações entre gestores e subordinados o que pode acontecer no processo de avaliação de desempenho e ainda assegurar o funcionamento das atividades no ambiente de trabalho.

Braga (1998, p.165) enfoca a importância do consenso nas negociações. Segundo o autor “o consenso pode ser definido afirmativamente como conjunto de decisões que podem ser tomadas, sobre determinado assunto ou ponto de conflito, levando-se em consideração a correlação de forças entre partes envolvidas”.

Buscando modernizarem-se cada vez mais, as organizações públicas têm procurado desenvolver no processo de avaliação de desempenho uma gestão de pessoal mais participativa e flexível possibilitando que gestores e subordinados tenham conhecimento do que é realmente importante para ambos e para a organização. E tudo isso só é possível a partir do diálogo, ou seja, a porta de entrada para a negociação. O diálogo segundo Watkins (2008, p.117) “costuma ser a melhor maneira de resolver os problemas camada por camada, colocar dificuldades encobertas no centro das atenções, desenvolver soluções e chegar a um entendimento comum”.

Essa também é a visão defendida por Junqueira (1993, p.12) de que na negociação o diálogo é meio de comunicação de grande relevância. Registra o autor:

É o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesse visando melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar todas a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Ainda enfatizando o poder do diálogo na avaliação de desempenho dentro do contexto do processo negocial, Lucena (1992, p.31) destaca que o acompanhamento do desempenho deve ser desenvolvido por meio de reuniões programadas entre a chefia e subordinados com vistas a analisar o que foi estabelecido anteriormente com relação ao andamento dos trabalhos e dos resultados obtidos.

Para o referido autor:

A habilidade da chefia na condução dessas reuniões de acompanhamento é fundamental, tendo em vista produzir experiências positivas e bem-sucedidas. Essas

habilidades incluem comunicação, relacionamento interpessoal e liderança, tendo como suporte básico a capacidade de 'saber ouvir' a fim de que se estabeleça um diálogo construtivo.

Destacando também o diálogo, Lima Netto (2005, p.48) chama a atenção para a importância de como ser um bom ouvinte durante um processo negocial e acrescenta: "Ser um bom ouvinte é uma arte e uma técnica". Adotar tal procedimento no processo de avaliação de desempenho pode assegurar o sucesso das negociações.

No processo negocial durante a avaliação de desempenho, os gestores têm um papel importante, na medida em que são capazes de perceber as reais necessidades dos funcionários no campo profissional e pessoal. Braga (1998) destaca que é preciso separar as pessoas dos problemas. Para que isso ocorra é necessário que gestores e subordinados deixem de lado as divergências, simpatias e antipatias pessoais, evitando o conflito e procurando o envolvimento e o compromisso, tendo como contrapartida de tudo isso o reconhecimento e a valorização. Continuando, Braga (1998, p.172) afirma que "os negociadores devem se ver trabalhando juntos, enfrentando um problema comum, e não agredindo uns aos outros".

É preciso que os envolvidos no processo de avaliação de desempenho tenham em mente que negociar não significa um tirar proveito do outro em detrimento da organização em que trabalham e, sim, o reconhecimento claro que as pessoas são diferentes, pois cada um possui aptidões e habilidades para desenvolver as mesmas atividades de maneira diferente. Deve-se ter a sensibilidade de distinguir em que o indivíduo terá o seu melhor desempenho.

Lucena (1992) aponta como uma das fases da avaliação de desempenho, a negociação do desempenho. Nesta fase a chefia e o subordinado iniciam um processo de negociação para definir o desempenho esperado do empregado, estabelecendo as atribuições/projetos/atividades. É, portanto um processo contínuo.

Comenta Lucena (1992, p. 29) que "ao estabelecer padrões de desempenho para as tarefas, na verdade está se negociando as metas desejadas. Estas metas são específicas a partir do objetivo da organização definidos para a unidade respectiva e/ou a partir das responsabilidades específicas do cargo".

Diante da moderna Administração de Recursos Humanos, as empresas têm buscado o processo negocial dentro da Avaliação de Desempenho.

A Avaliação de Desempenho pode ser um excelente instrumento que favoreça e estimule um modelo de cooperação entre as partes na negociação de objetivos claros, que permita à empresa conquistar seus resultados e que os funcionários ganhem parte dos resultados alcançados, além de poderem contar com o trabalho em uma empresa que se desenvolve de forma sustentada. (PONTES, 2005, p.198)

Na Universidade Federal do Ceará dentre as 4 (quatro) fases do processo de Avaliação de Desempenho (AD), as fases B, C e D que respectivamente compreendem avaliação das chefias e reuniões de chefias com os avaliados devem buscar o processo negocial como meio de solucionar conflitos, identificar pontos fracos no desempenho dos servidores técnico-administrativos uma vez que o resultado desse processo negocial bem sucedido resultará em programas de treinamentos, capacitação e outras atividades de desenvolvimento pessoal e profissional. E ainda o crescimento da Instituição.

Lang (2001) em sua pesquisa verificou que toda a organização que possui um Programa de Avaliação de Desempenho (PAD) cristalizado, negociado e bem gerenciado vislumbra no avaliado o desejo de permanecer trabalhando, procura melhorar o seu desempenho demonstrando interesse em sanar suas falhas e conseqüentemente o crescimento profissional.

Há um modelo de gestão em estudo na UFC. Tal modelo para cumprimento do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 visa mapear as competências dos servidores técnico-administrativos. A partir daí um novo modelo de avaliação de desempenho também será elaborado com foco nas competências.

Cabe deixar claro que a negociação entabulada no Programa de Avaliação de Desempenho (PAD) é uma ferramenta de gestão que pode aproveitar, respeitadas as circunstâncias, os princípios e diretrizes norteadores da negociação coletiva, sem que se confundam os dois processos.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Do ponto de vista do objeto e de suas etapas, a pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa explicativa, para identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Explica a razão, o porquê das coisas. Justifica os motivos/causas geradoras de um fato.

Por se tratar de pesquisa que envolveu a participação de sujeitos, ou seja, pesquisa de campo com questionários e entrevistas semi-estruturadas, a abordagem foi do tipo métodos múltiplos, ou seja, quanti-qualitativa utilizando-se de tabulação e análise de dados levantados.

O procedimento técnico permitiu um conhecimento detalhado a respeito do objeto estudado, por parte dos gestores na Superintendência de Recursos Humanos da UFC. A população objeto deste estudo foi censitária e não amostral, sendo composta por todos os gestores da referida unidade nos seus três departamentos, envolvendo divisões e seções e compreendendo 28 (vinte e oito) gestores.

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário contendo perguntas abertas e fechadas acerca da questão em pauta. Os questionários foram pré-testados para se verificar a riqueza do conteúdo, a pertinência e consistência dos quesitos. Foram também, entrevistados os membros da comissão responsável pelo processo de avaliação de desempenho na UFC que acompanham todo o processo anualmente.

As questões versaram sobre o conhecimento de cada fase do processo da avaliação, facilidades e dificuldades na operacionalização da fase negocial, críticas e sugestões viáveis para a melhoria do processo na Universidade Federal do Ceará.

Os dados quantitativos foram tabulados por meio do aplicativo Excel da Microsoft, analisados e descritos enriquecidos pelo conteúdo das entrevistas, em interlocução com o aporte teórico pertinente.

## 5 RESULTADOS

Os dados coletados encontram-se dispostos em tabelas, como segue.

**Tabela 1- Como são realizadas as fases da avaliação de desempenho pelos gestores**

<b>Fases da Avaliação de Desempenho</b>	<b>%</b>
Realizam as quatro fases (A,B, C D)	28,5
Realizam a fase B	50,0
Realizam as fases B,C	17,8
Realizam as fases B,C,D	3,7
Realizam as fases C,D	-
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa direta 2010

Na Tabela 1 encontram-se dispostos os dados em relação à forma como os gestores responderam e de como realizam as fases da Avaliação de Desempenho (AD). Do total de pesquisados 28,5% afirmaram que realizam as 4 fases da AD distintamente e em momentos completamente diferentes; 50% dos pesquisados afirmaram que realizam apenas a fase B; 17,8% dos pesquisados afirmaram que realizam as B,C e D; e não houve resposta para o item que se refere à realização das fases C e D.

Alguns respondentes complementaram o item descrevendo como ocorre a avaliação das fases C e D. Um dos pesquisados comentou que *“na fase C há um diálogo entre avaliado e avaliador, onde são tratados os principais pontos. Na fase D é realizada uma reunião com a participação do gestor e de todos os servidores que fazem parte do setor”*. Outro pesquisado afirmou que *“no que se refere à fase C realiza-se uma reunião com a participação dos servidores para esclarecimento das opções escolhidas, ressaltando também os pontos fortes e incentivando para melhoria das possíveis deficiências. Na fase D também se realiza uma reunião com a equipe, onde se procura observar as limitações e são colocados em pauta os pontos que necessitam mudanças”*.

Um dos pesquisados descreveu a fase C como sendo

*um momento onde servidor e chefia discutem em conjunto os conceitos atribuídos na auto avaliação e avaliação da chefia. Normalmente os conceitos atribuídos pela chefia são superiores àqueles atribuídos pelo servidor a si próprio. Mesmo assim o servidor prefere permanecer com os conceitos atribuídos antes da etapa que compreende a fase D.*

Foi citado por outro respondente que *“a Avaliação de Desempenho ocorre apenas até a terceira etapa que compreende a fase C. De uma forma geral, não se realiza a fase D, que compreende a reunião onde se elabora uma ata que posteriormente é entregue à DAA/DDP/SRH, tendo a participação de avaliador e avaliados”*.

Outro gestor pesquisado descreveu as fases C e D como sendo *“as etapas em que ocorrem um diálogo em particular entre ele e o avaliado. Em seguida, coloco-me para avaliação dos servidores”*. Foi citado também por outro gestor que *“durante a realização dessas fases ocorre uma reunião com todos os servidores, que são consultados a fim de expor suas opiniões sobre os pontos que deverão ser mudados ou aprimorados”*.

Na opinião de outro gestor estas etapas podem ser descritas da seguinte forma: *“esta etapa baseia-se na reunião da chefia com o servidor, bem como, da chefia com seus pares. É*



*então o momento onde o servidor recebe o feedback de sua chefia e equipe de trabalho sobre seu desempenho. Discute-se ainda sobre as dificuldades encontradas no período da avaliação”.*

**Tabela 2- Motivos da realização apenas da fase B**

<b>Motivos</b>	<b>%</b>
não há tempo para realização das fases C, D	28,6
receio de causar problemas com os servidores	21,4
não acredito que as fases sejam necessárias	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa direta 2010

Na Tabela 2 constam os principais motivos de realização apenas da fase B. Na opinião de 28,6% dos pesquisados isto ocorre pela falta de tempo para realização das duas últimas fases (C e D); 21,4% consideraram que o motivo é o receio de causar alguns problemas com os servidores avaliados de forma negativa; e o restante (50%) dos gestores não acreditam que as outras fases sejam necessárias.

**Tabela 3 - Opinião dos entrevistados em relação à forma como eles se sentem nas fases C e D**

<b>Você se sente confortável durante o processo negocial das Fases C e D?</b>	<b>%</b>
SIM	73,7
NÃO	26,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa Direta 2010

Na Tabela 3 estão demonstrados os dados relativos à opinião dos gestores pesquisados sobre os mesmos sentirem-se ou não confortáveis em realização a AD nas duas últimas fases (C e D). Do total de respondentes, a maioria, ou seja, 73,7% consideram que não existe nenhum tipo de problema em realizar a AD nestas etapas; apenas 26,3% dos pesquisados consideram que não se sentem confortáveis em realizar estas etapas da avaliação. Dentre as justificativas dos pesquisados que afirmaram sentirem-se confortáveis podem ser citadas algumas delas:

*Sinto-me confortável pelo simples fato de haver uma sintonia entre avaliador e avaliados (G1).*

*Sinto-me confortável pela honestidade na responsabilidade nas respostas. (G2).*

*Nesta reunião se avalia não só a habilidade e competência individual, mas também o servidor como um todo (G3)*

*É um momento para que ambas as parte entrem em comum acordo sobre os pontos divergentes (G4)*

*Na minha opinião este é um processo transparente e de fácil aceitação entre os chefes e subordinados (G5).*

Em relação aos gestores que opinaram não se sentirem confortáveis com este tipo de avaliação foram relatadas as seguintes justificativas:

*Não me senti confortável quando realizei estas etapas da avaliação, pois as mesmas não correspondem à realidade do avaliado (G 6).*  
*Não considero como sendo necessária a realização desta etapa da avaliação (G7)*

**Tabela 4 Principais dificuldades encontradas pelos gestores para a realização das fases C e D**

<b>Principais dificuldades encontradas</b>	<b>%</b>
se sente pressionado pelo servidor	3,6
tem receio de se indispor com os servidores	10,7
não acredita que haja crescimento profissional e institucional	10,7
descaso e/ou descrença com a avaliação	10,7
a avaliação serve apenas para permitir a progressão por mérito e para isso não necessita do processo negocial	39,3
o processo é demorado e falta tempo para realizá-lo	14,3
não opinaram	-
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa direta /2010.

Na Tabela 4 são demonstradas as principais dificuldades encontradas pelos gestores quando ocorre a realização das etapas C e D do processo de Avaliação de Desempenho. Do total de pesquisados, 3,6% afirmaram que se sentem pressionados pelos servidores; 10,7% afirmaram que não acreditam que haja crescimento profissional e institucional; 10,7% afirmaram que consideram um descaso e/ou descrença com a avaliação; 39,3% dos

pesquisados afirmaram que este tipo de avaliação serve apenas para possibilitar a progressão por mérito; 10,7% dos pesquisados consideram que o processo é demorado e falta tempo para sua realização e, 14,3% não opinaram.

No último item do instrumento de pesquisa foi feito o seguinte questionamento **“Como deveria ser a avaliação de desempenho para que pudesse ocorrer um processo negocial”?**

Os pesquisados responderam a este questionamento da seguinte forma:

*Na minha opinião a chefia também deveria ser avaliada (G1)*

*Considero que a mesma não está atrelada à progressão funcional e sim a um reconhecimento não remunerado. (G2)*

*A avaliação de desempenho somente nas seções e divisões fica muito restrita. O primeiro passo deveria ser um levantamento das rotinas de trabalho, como forma de melhorar tanto para o bem-estar do servidor como para o crescimento da Instituição. O segundo passo seria a atenção do gestor maior (diretor de departamento/superintendente) com relação às necessidades de melhoria, o compromisso de atendê-los, conforme as possibilidades. O terceiro passo é a avaliação do que foi reivindicado e o conseguido, se o resultado foi positivo ou não. Somente depois desse resultado, se partiria para a progressão por mérito (G3).*

*Deveria haver uma mudança na cultura dos gestores e avaliados para valorizar todas as fases da avaliação de desempenho, ligando o seu resultado ao crescimento individual do servidor e o reflexo positivo para o desenvolvimento da instituição (G4).*

*No processo negocial, seria necessário que o avaliador também fosse avaliado para ser mais justa a avaliação de desempenho (G5).*

*Na minha visão crítica, a forma atual como vem sendo executada já constitui um verdadeiro processo negocial realizado com honestidade, sem conflitos e o real valor e necessidade da avaliação (G6).*

*É bem verdade que houve uma grande mudança no processo de avaliação, mas ainda é muito grande o número de servidores que tratam a avaliação apenas para permitir a progressão por mérito. O próprio avaliador, muitas vezes, não leva a sério este processo e, na maioria das vezes deixa a avaliação para o último dia. O que se precisa trabalhar é na credibilidade da mesma. É fazer com que o servidor entenda a necessidade da avaliação em todos os seus ângulos, e não somente sendo ela, a avaliação, um trampolim à longo prazo, para se chegar ao topo da carreira e se aposentar com um salário um pouco melhor (G7).*

*O processo de avaliação de desempenho deve ser participativo e sincero. Os gestores de Recursos Humanos deveriam implantar processos administrativos em que consista na consciência do seu papel enquanto servidor dentro da Instituição e que essas fases fossem acompanhadas (G 8).*

*Considero que o processo deva ocorrer somente depois de uma efetiva aplicação de uma política de cargos e salários.*

*Vejo que a sistemática de avaliação atualmente utilizada é consistente. Se há falhas, se o processo não logrou e não foram atingidos os objetivos, tal ocorrência não há de ser tributada ao processo, mas as pessoas que o conduzem, que se deixam influenciar por sentimentos que não podem permear o relacionamento eminentemente profissional, tais como: amizade, ódio, paixão, etc. (G9).*

*Na minha opinião o processo deve ocorrer compreendendo reuniões mensais ou bimestrais, constantes treinamentos, bem como, com a presença de profissionais como Consultores (G10).*

*A avaliação de desempenho deveria ser um momento para serem discutidas soluções para os eventuais problemas. A AD deve ser clara, objetiva e acima de tudo, transparente (G11).*

*A AD deve ser composta por um processo de conscientização dos avaliados sobre o processo de mudança da cultura que a avaliação é punitiva, processo esse que ocorrer no período de trabalho, ou seja, deve ser uma avaliação constante (G12).*

*Na minha opinião não acredito que a AD seja um processo negocial, pois ela tem apenas um objetivo que é permitir a progressão por mérito”. “A reunião com todos os envolvidos em um jogo aberto e expondo as reais divergências existentes (G13).*

*Considero que deva haver maior empenho da administração superior. Maior envolvimento de gestores e servidores em geral. Uma regulamentação mais clara por parte do governo federal (G14).*

*É indispensável a realização da fase C. Pois, é nesta fase que o servidor junto com a sua chefia expõem suas dificuldades e procuram soluções para saná-las. Desta forma se dará o crescimento profissional, tanto do servidor, quanto de sua chefia (G15).*

*Considero que a AD deveria ser no caso de nosso departamento, uma avaliação de toda a equipe. Todos deveriam avaliar, pois assim poderíamos adquirir a cultura do sim e do não, bem como, o ouvir e ser ouvido, num processo muito importante como esse (G 16).*

*Na minha opinião a AD deveria ser um processo parecido com aquele utilizado para servidor no período probatório, ou seja, simples, rápido e objetivo (G17).*

*Não vejo o processo de avaliação de desempenho como sendo um processo de negociação coletiva. Acredito ainda que, a AD deveria acontecer na íntegra, ou seja, contemplando todas as quatro fases: A, B, C e D, para que o mesmo viesse realmente a contribuir com o crescimento tanto individual quanto do grupo/setor/equipe e a instituição como um todo. Creio que a avaliação deva ser feita com imparcialidade e honestidade, sem a preocupação de estar beneficiando ou prejudicando o servidor avaliado, como está elencado na página 14 do Manual de Instruções, que é a partir do conhecimento real do avaliado, de suas potencialidades e limitações, que se poderá de fato beneficiá-lo na perspectiva de seu crescimento pessoal e profissional (G18)*

*Acredito que na maioria das vezes o processo não é verídico. Existe avaliação por amizade e também por inimizade (G19).*

*O processo negocial acontece de forma natural e é bem aceito por todos, que inclusive apresentam sugestões de treinamento, para um melhor desempenho das atividades do setor (G20).*

*Até o presente não precisei entrar na fase negocial por ter uma equipe de trabalho excelente (G21).*

*De acordo com minha visão crítica o processo de AD facilita o processo negocial (G22).*

*Na minha visão as fases A e B deveriam ocorrer em conjunto. Particularmente considero esse processo muito difícil. Pois, falar de mim mesmo, para quem não é honesto pode se colocar como um excelente servidor e o chefe para não ficar mal com o servidor, irá concordar com tudo (G 23).*

Não se observou na fala dos gestores uma linguagem comum acerca do processo negocial, entretanto, consideram muito difícil realizar as fases C e D. Há que se discutir na SRH o real sentido desses momentos e re-significar o processo de negociação. Os resultados da coleta e especialmente o conteúdo das opiniões emitidas pelos gestores, além de sintomáticos, sinalizam para muitas correções ao processo por parte da gestão, inclusive o de convicção diante da avaliação de desempenho e do que seja de fato “desempenho”.

Concepção mais alinhada da AD com o processo negocial obteve-se em entrevista com a equipe da Divisão de Acompanhamento e Avaliação do Departamento de Desenvolvimento Profissional, responsável pela implantação e manutenção do processo de

avaliação de desempenho na UFC, conforme se observa logo no primeiro questionamento feito acerca de tal percepção: ***como você vê a realização do processo negocial dentro da avaliação de desempenho na instituição?***

*A estrutura de avaliação de desempenho na UFC tem por princípio norteador o diálogo entre avaliados e avaliador, o que garante muitas oportunidades de crescimento para ambos, gestor e servidor, haja vista as fases definidas no processo. Entretanto, observa-se superior dificuldade na realização destas no momento em deve ocorrer o diálogo, considerando-se, é claro, a cultura existente dentro do serviço público. Desta forma acredita-se que é necessário um retorno às unidades para investigar melhor, por meio de pesquisa junto aos gestores e servidores, o clima existente durante esse diálogo, entendido aqui como processo negocial. Há que se ter uma visão sistêmica do que ocorre durante as fases, visto que o que nos chega, na maioria das vezes, são os resultados numéricos e alguns problemas oriundos da discordância entre chefia e servidor na avaliação dos fatores. (EQUIPE DAA).*

No segundo questionamento que indagava acerca de ***como vêm a importância do processo negocial para o crescimento pessoal e profissional do servidor e para a instituição***, sintetizaram da seguinte forma:

*Considerando que o crescimento interior de todas as pessoas se dá por meio da reflexão coletiva, a fase da avaliação em que propicia esse momento é, portanto, de fundamental importância. É possível que nessas fases ocorra uma reflexão geradora de mudança. O processo negocial na avaliação de desempenho tem importância para a transformação individual, sim, desde que o servidor tenha consciência de que precisa mudar. Para isso é preciso se permitir ao processo. Existem mal servidores que, viciados e movidos pelo famoso “jeitinho brasileiro”, não se permitem uma avaliação criteriosa do desempenho. Na fase D, onde se dá o diálogo entre os pares e o gestor da unidade, esse processo deveria se desenvolver mais efetivamente. A observação cuidadosa de cada um sobre o outro, bem como o olhar do gestor para o “fazer” de cada um, numa relação de convivência harmoniosa onde todos cumprem seu papel e são honestos, promove, com certeza, o crescimento da instituição. Mas o modo como a avaliação vem sendo tratada por muitos gestores e servidores na instituição, desperdiça-se inúmeros esforços, energia que poderia muito bem ser canalizada para o crescimento pessoal, profissional e institucional. O processo negocial é, portanto, a nosso ver, a única possibilidade para a mudança. (EQUIPE DAA).*

## CONCLUSÕES

Tomando por base o objetivo da pesquisa, ou seja, identificar as dificuldades de realização das fases C e D da avaliação de desempenho pelos gestores constatou-se que no âmbito da SRH há uma constante necessidade de criação de condições para o desenvolvimento dos profissionais que dela fazem parte, fato que aumenta de forma significativa a relevância da Avaliação de Desempenho (AD) para o crescimento pessoal e profissional do servidor e da Instituição como um todo.

Na visão dos gestores da SRH a Avaliação de Desempenho pode proporcionar melhoria constante na qualidade dos serviços prestados e possibilitar mais relacionamento interpessoal na Instituição, pois, através dela são identificados pontos relevantes como identificação da necessidade de treinamento, promoção de cargos, o conhecimento dos recursos humanos, e, ainda, verificar os rumos do trabalho realizado pela equipe para eventuais correções.

São inúmeros os desafios para que a AD na administração pública possa cumprir seu papel. Porém, considera-se como o maior de todos os desafios, a criação de uma cultura de avaliação séria dentro da Instituição que possibilite a todos os servidores o reconhecimento da necessidade da realização de todas as fases da AD. Para tanto, faz-se necessária constante reflexão para aperfeiçoamento de todos, gestores e servidores. Todo profissional deve ser capaz de exercer sua função de forma a trazer resultados positivos para a Instituição, culminando no enriquecimento profissional destes.

No que concerne ao processo negocial, como instrumento de gestão, não se observou entendimento consensual por parte dos gestores, embora seja este um aspecto primordial para o contexto de toda e qualquer organização.

Os dados revelaram que há necessidade urgente de efetivação das referidas fases, haja vista que na visão dos gestores da SRH ou tem constituído dificuldades ou as consideram desnecessárias.

Há um paradoxo na fala dos gestores quando afirmam sentirem-se confortáveis durante o processo, e, no entanto, afirmam não realizar todas as fases para não se indisporerem com os servidores. Pode se inferir que, ou não levaram muito a sério suas próprias respostas ou não entenderam o contexto em que estava situada a palavra “confortável”.

As questões que levantaram por ocasião das respostas às perguntas abertas demonstram a necessidade de fóruns de discussão em que o assunto avaliação seja amplamente discutido.

As opiniões e concepções acerca do processo negocial vão da mais simples resposta até contribuições bem perfiladas com o que existe de fato como processo negocial no âmbito da avaliação.

Deste modo, a começar pela própria SRH é importante que seja discutido todo o processo de AD novamente para que a avaliação, adotando o processo negocial como instrumento de gestão, deixe de ter sentido apenas para a progressão por mérito, e venha de fato atingir o seu objetivo precípua que é, fundamentalmente, o de melhorar o desempenho profissional e institucional.

O processo negocial deve ocorrer de forma educativa em todas as ações desenvolvidas no âmbito da administração pública. Através do processo de negociação é possível identificar as mudanças necessárias, devendo ocorrer com a participação de todos os segmentos da Instituição, de modo que sejam criadas estratégias para minimizar as divergências e assim, vencer os desafios.

Tomando por base o problema investigado nesta pesquisa sobre as dificuldades dos gestores na realização das fases C e D da Avaliação de Desempenho, considera-se que a coleta respondeu muito bem ao questionamento central da pesquisa quando 50% dos gestores não acham as fases necessárias e os outros 50 % acham-nas difíceis de fazer e alegam falta de tempo para realizá-las. Pode-se inferir que as dificuldades apresentadas para a realização da fase negocial da Avaliação de Desempenho na UFC deve-se ao fato dos gestores e servidores não estarem muito convictos de que é necessária mudança de mentalidade acerca da importância da avaliação. O processo de discussão, se não for bem conduzido, poderá acarretar uma série de animosidades, haja vista a cultura de “tudo posso” no serviço público. Para que este ocorra é necessário que ambos estejam dispostos a se permitir autocrescimento. Constitui superior dificuldade para a maioria dos gestores e servidores avaliarem-se. Desta forma 50% reconhecem não ser necessário o diálogo e os outros 50% reconhecem que é difícil esse momento justificando falta de tempo. Assim sendo, o que vem ocorrendo de fato é uma avaliação individual e solitária de avaliador e avaliados atendendo respectivamente as fases A e B, sendo que as fases C e D ocorrem com pouca intensidade.

Este trabalho poderá contribuir para o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, na medida em que possibilite aprofundar uma discussão acerca da necessidade dos processos de negociação durante a avaliação de desempenho colaborando para a elaboração



de programas de capacitação que contemplem com mais intensidade a adoção desse instrumento pelo gestor.

Como aluna deste curso e pesquisadora, o trabalho contribuiu sobremaneira para alargar os horizontes de análise acerca do assunto, entender melhor as dificuldades internas e creditar à avaliação de desempenho o valor que de fato ela possui.

Como a avaliação promove a busca pela capacitação e com isso a melhoria do desempenho do servidor, é possível que a qualidade dos serviços prestados à sociedade sejam de fato melhorados.

Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto, haja vista ser este de alta complexidade. A pesquisa limitou-se a investigar no ambiente da SRH o que acarreta visão parcial na percepção dos gestores acerca do processo negocial durante a AD. Outra dificuldade apresentada durante a pesquisa foi o fato dos gestores não disporem de tempo para responder ao questionário ou elucidar as questões que a pesquisadora apresentou.

Deste modo conclui-se que os resultados desta pesquisa servirão para análise na referida unidade, ao mesmo tempo em que abre portas para novas investigações, desta feita, alcançando todos os gestores da UFC.

## REFERÊNCIAS

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. **Cuidados na avaliação da aprendizagem**: algumas reflexões. In : B.C. Mc DONALD. **Esboços em avaliação educacional**. Fortaleza: Editora da UFC, 2003

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

BRAGA, Douglas G. **Conflitos, Eficiência e Democracia na Gestão Pública**. São Paulo: FIOCRUZ, 1998.

CARVALHO, Antonio V.; NASCIMENTO, Luiz P. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4.ed. Rio de Janeiro: Ed. Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

DEMARI, Melissa. **Negociação Coletiva no Serviço Público**. Rio de Janeiro: Ed. Dom Quixote, 2007.

JUNQUEIRA, Luiz A. C. **Negociação**. 9.ed. São Paulo: COP, 1993.

LANG, Eva. **Avaliação de Desempenho Humano: história, evolução, metodologia e realidade**. [Dissertação de Mestrado]. Florianópolis, 2001.

LIMA NETTO, Roberto Procópio de. **A Habilidade do Rei: você também pode ser um bom negociador**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005

LUCENA, Maria D. S. **Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 1995

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Ed. Futura, 2002.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de Desempenho Nova Abordagem**. 9.ed. Rio de Janeiro: Ed. LTR, 2005.

WATKINS, Michael. **Negociação**. 5.ed. São Paulo: Ed. Record, 2008.

ZADSNADJER, Luciano. **Teoria e Prática da Negociação**. 2.ed. São Paulo: Ed. José Olympio, 1988.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa, em nível de especialização em Negociação Coletiva, promovida pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão objetiva conhecer as reais dificuldades encontradas na operacionalização das fases A, B, C e D do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da SRH. Para tanto, solicitamos a gentileza de responder as questões abaixo. Não há necessidade de identificação.

**1** Como você realiza o processo de avaliação de desempenho dos servidores do seu setor?

- a)  realiza as 4 fases distintamente e em momentos diferentes
- b)  realiza somente a fase B
- c)  realiza somente as fases B e C
- d)  realiza as fases B, C e D
- e)  realiza as fases C e D

No caso de realização das fases C e D, descreva como ocorre?

---



---



---



---



---

**2** No caso de realização somente da fase B acompanhada da digitação no sistema responda:

- a)  não há tempo no setor para a realização das fases C e D
- b)  tenho receio de causar problemas com os servidores
- c)  não acredito que essas fases sejam necessárias

**3** Você se sente confortável durante o processo negocial da avaliação de desempenho (fases C e D)?

- a)  sim
- b)  não

Por  
quê?

---



---

**4** O processo negocial ocorre durante a execução das fases C e D. A fase C consiste na reunião do avaliador com o avaliado, e a fase D acontece por ocasião da reunião entre avaliador e avaliados. Nesses casos, quais as reais dificuldades para a realização destas fases?

- a)  se sente pressionado pelo servidor
- b)  tem receio de se indispor com os servidores
- c)  não acredita que haja crescimento profissional e institucional
- d)  descaso e/ou descrença para com a avaliação
- e)  a avaliação serve apenas para permitir a progressão por mérito e para isso não necessita do processo negocial.

f) ( ) o processo é demorado e falta tempo para realizá-lo

**5** Como deveria ser a avaliação de desempenho para que pudesse ocorrer o processo negocial?

---

---

---

---

---

Agradece.

Pesquisadora: Euzenete Alencar Rodrigues Pereira