

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Lívia Pedersen de Oliveira

A avaliação de desempenho como processo negocial: o caso
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre
2010

Lívia Pedersen de Oliveira

A avaliação de desempenho como processo negocial: o caso
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista em Negociação Coletiva.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

Porto Alegre

2010

Lívia Pedersen de Oliveira

A avaliação de desempenho como processo negocial: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/Index.asp> / A avaliação de desempenho como processo negocial: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Conceito Final:

Aprovado em: 01 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Paulo Motta - UFRGS

Prof. Dr. Sidney Rocha de Oliveira - UFRGS

Prof. Dr. Diogo Joel Demarco - UFRGS

RESUMO

Apesar da avaliação de desempenho ser uma prática gerencial amplamente estudada, aplicada e aprimorada ao longo de muitas décadas no ambiente corporativo, na UFRGS ela começou a ser colocada em prática em 2010. Assim como a avaliação de desempenho, a negociação coletiva não é um tema novo, mas no setor público brasileiro ela ainda não é reconhecida como um meio legal de conciliação entre empregadores e servidores, embora o país já esteja caminhando para a ratificação da Convenção nº151 da Organização Mundial do Trabalho (OIT), com vistas a reconhecê-la como mecanismo de regulação das relações de trabalho. O presente estudo de caso tem como objetivo geral analisar a avaliação de desempenho como ferramenta capaz de desenvolver e estimular o processo negocial entre chefia e servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Negociação Coletiva.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo geral	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	10
3.1 Negociação Coletiva.....	10
3.2 Avaliação de Desempenho.....	16
3.2.1 Avaliação de Desempenho na UFRGS	19
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	23
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	38

1 INTRODUÇÃO

Prevista na Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, no Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, além de aprovada na Decisão nº 939 do Conselho Universitário (CONSUN), de 21 de novembro de 2008, a avaliação de desempenho faz parte do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira e começou a ser colocada em prática no ano de 2010 na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Apesar da avaliação de desempenho ser uma prática gerencial amplamente estudada, aplicada e aprimorada ao longo de muitas décadas no ambiente corporativo, na UFRGS ela é um tema relativamente recente e que tem gerado uma série de discussões, questionamentos e inquietações em seus servidores.

De acordo com o *Manual de Avaliação de Desempenho dos Técnicos-Administrativos em Educação da UFRGS* (UFRGS, 2010), a avaliação de desempenho tem como função servir de ferramenta para identificar competências; oportunizar o crescimento pessoal e profissional dos servidores; subsidiar elementos que permitam montar novos processos de capacitação profissional; estimular o trabalho em equipe e a auto-avaliação do trabalho realizado; além de permitir levantamentos em relação às condições de trabalho e avaliação, por parte dos usuários, dos serviços prestados à população.

Assim como a avaliação de desempenho, o tema negociação coletiva não é recente no meio corporativo.

A negociação coletiva já é discutida há muitas décadas nas mais diversas categorias profissionais de âmbito privado e público. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) em sua 64ª Conferência Geral, realizada em 7 de junho de 1978, elaborou a Convenção nº 151, que considerou a negociação coletiva como processo essencial para a democratização nas relações de trabalho. A democratização se estende tanto para o setor privado quanto para o público. Junior (1996, p. 62) observa “que a tendência do Direito moderno é estender, de forma crescente, a negociação coletiva a todos os setores da atividade laboral, inclusive ao serviço público.”

A negociação coletiva para servidores públicos, embora não contemplada na Constituição Federal brasileira, é elemento essencial para que os direitos de greve e

livre associação sindical, entre outros, possam ser exercidos e, inclusive, já é aceita e usada como forma de mediação de conflitos em algumas instituições públicas, tendo tido alguns acordos já pactuados a partir das discussões em mesas de negociação. A ratificação da Convenção nº 151 está em processo no Brasil, demonstrando que o país e seus legisladores estão afinados com esta tendência de democratizar as relações trabalhistas. Em 2010, o Congresso Nacional promulgou, através do Decreto Legislativo nº 206, a aprovação, com ressalvas, dos textos da Convenção nº 151 e da Recomendação nº 159¹ da OIT no âmbito das relações de trabalho na Administração Pública.

Pelo importante papel que a negociação coletiva desempenha tanto para os servidores quanto para a sociedade, faz-se necessário que a UFRGS - como instituição pública atenta às mudanças relacionadas às relações de trabalho - desenvolva técnicas gerenciais que possibilitem o exercício da negociação, pois esta se tornará uma prática comum na Administração Pública, e, portanto, precisará contar com servidores preparados para atuar como negociadores em processos de negociação coletiva.

Valendo-nos desta necessidade, propomos, neste trabalho, verificar se a avaliação de desempenho que está em fase inicial na UFRGS pode exercer a função de estimular a prática da negociação e, para isto, analisaremos junto a um grupo de servidores desta Universidade se a avaliação de desempenho é percebida como uma ferramenta que possibilitará o exercício e a prática de processos negociais.

Colocaremos à prova a seguinte questão: o modelo de avaliação de desempenho adotado pela UFRGS possibilita o exercício da negociação entre chefia e servidores?

Esta pesquisa poderá servir para que o departamento de recursos humanos da UFRGS, representado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), através das conclusões apresentadas, verifique se a avaliação de desempenho é capaz de desenvolver servidores, preparando-os para futuras negociações em

¹ Recomendação sobre os procedimentos para determinar as condições de emprego na administração pública.

defesa dos interesses de sua classe e fortalecendo a democratização nas relações de trabalho entre chefia e subordinados.

2 OBJETIVOS

Os objetivos da presente monografia visam delimitar o tema pesquisado. O objetivo geral explicita o propósito global da pesquisa e os objetivos específicos determinam as etapas a serem seguidas no decorrer da análise.

2.1 Objetivo geral

Analisar a avaliação de desempenho como ferramenta capaz de desenvolver e estimular o processo negocial entre chefia e servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a avaliação de desempenho que será realizada com os servidores técnico-administrativos em educação da UFRGS;
- Caracterizar a negociação coletiva no setor público brasileiro;
- Analisar a avaliação de desempenho como fator influente do processo negocial.

3 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste tópico trataremos sobre Negociação Coletiva e Avaliação de Desempenho, partindo de uma visão geral, de caracterização e definição dos temas, para uma visão específica, relacionada ao âmbito do serviço público brasileiro para entender como estes assuntos são tratados neste setor.

3.1 Negociação Coletiva

Dunlop e Chamberlain (Org., 1967) definem a negociação coletiva no setor público como a ação conjunta entre administração e sindicato através da qual é pactuado o conjunto de cláusulas em que ambas as partes concordam em trabalhar. Para estes autores, o que torna a negociação coletiva operante é

[...] o direito de organizar, o direito de obter reconhecimento, a oportunidade de negociar, pelo menos sobre algumas questões importantes, a possibilidade de chegar a uma compreensão viável ou mesmo a um acordo escrito prescrevendo pelo menos algumas das regras das relações de emprego, e prescrição de algum processo para solucionar questões de interpretação e aplicação dos termos negociados. (DUNLOP; CHAMBERLAIN, Org., 1967, p. 150)

Continuando na tentativa de formular uma definição que exprima o que é a negociação coletiva, citamos Delgado (2005, p. 1258) que afirma que ela se caracteriza por ser uma atividade “essencialmente democrática, gerindo interesses profissionais e econômicos de significativa relevância social”.

Numa perspectiva mais simplificada, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) a define como “o meio pelo qual podem ser regulados certos aspectos das relações entre empregadores e trabalhadores” (OIT, 1994, p. 79). Por outro lado, buscando uma forma de detalhar com mais profundidade a abrangência da negociação coletiva, a OIT, em sua Convenção nº154, ressalta que:

[...] compreende todas as negociações que se dão entre um empregador, um grupo de empregadores ou uma organização, ou várias organizações de empregadores, de um lado, e uma organização ou várias organizações de trabalhadores, de outro, com a finalidade de: a) fixar as condições de trabalho e emprego, ou b) regular as relações entre empregadores e trabalhadores, ou c) regular as relações entre empregadores ou suas organizações e uma organização ou várias organizações de trabalhadores, ou todos estes objetivos de uma vez. (OIT, 1981, tradução nossa)

Embora a negociação coletiva no setor privado e no setor público seja conseqüência da necessidade de atores com papéis diferentes dentro da instituição de dialogar para administrar os conflitos internos, ambas diferem no sentido em que no setor privado o foco da organização é o lucro e a produtividade, enquanto no setor público o foco é o atendimento de determinadas necessidades da população, através da prestação de serviços de responsabilidade do Estado. Júnior (1996, p. 58) reforça esta idéia ao afirmar que “o fim precípua do serviço público é servir à coletividade e, secundariamente, produzir renda ou lucro a quem o explore”.

Em processos de negociação coletiva, diferentemente do que ocorre no setor privado, no setor público além dos representantes dos empregadores e dos sindicatos (representando os servidores), pode haver a participação da população que, por ser usuária dos serviços públicos e fazer parte de um modelo de estado democrático, tem o direito de participar das negociações neste setor, pois seus interesses estão em jogo, uma vez que paga altos tributos para manter a máquina pública, elege seus representantes e é a maior prejudicada quando a relação entre empregador e empregados no setor público está fragilizada devido a conflitos mal administrados.

No Brasil, a negociação coletiva não é contemplada na Constituição Federal. Demari (2007, p. 19) faz um resgate histórico das Constituições Brasileiras anteriores à de 1988 e constata que as mesmas “conservavam um traço marcadamente autoritário no que se referia à possibilidade dos servidores públicos intervirem na relação de trabalho com o Estado”. A mesma autora identifica apenas na Constituição de 1934 a legitimação de sindicatos (e sua pluralidade e autonomia) e as negociações coletivas de trabalho. Na Constituição de 1937 a greve é decretada anti-social. Na de 1946, o direito à greve e à negociação coletiva é retomado. Mas tudo isso se referia unicamente à iniciativa privada, não contemplando os servidores públicos. Apenas na Constituição de 67 é que estes servidores são mencionados, mas para vedar o exercício de greve da categoria.

Embora a Carta Magna de 1988 tenha avançado em relação às constituições anteriores, pois nela está contido o direito à livre associação sindical aos servidores públicos e o direito de greve, a negociação coletiva não é mencionada, embora ela esteja necessariamente envolvida, pelo fato de que se constitui em meio de administrar os conflitos entre empregadores e empregados e, conseqüentemente,

seria uma forma de evitar que uma medida mais extrema, a greve, fosse a opção para forçar o diálogo entre estes atores.

Ruprecht (1995, p. 403) assinala que a negociação coletiva é uma “emanação da liberdade sindical”, idéia esta reforçada por Nascimento (2008, p. 398) que considera a negociação como “expressão do princípio da autonomia coletiva dos particulares e da liberdade sindical”. A sindicalização no setor público, juntamente com a negociação e o direito de greve, faz com que a relação entre empregador e empregados deixe “de ser uma relação de poder, para ser fruto da composição dos interesses dos dois pólos que a integram.” (DEMARI, 2007, p. 42).

A Constituição de 1988 marca a transição de um estado autoritário para um estado democrático de direito e as relações de trabalho, neste novo modelo, devem estar sustentadas no tripé sindicalização, negociação coletiva e direito de greve.

[...] a omissão do legislador constituinte sobre a possibilidade de negociação coletiva entre sindicato de servidores e Administração Pública acabou por acarretar grande prejuízo não só ao avanço das relações de trabalho – e nesse passo ao aperfeiçoamento do serviço público - como também, e principalmente, à harmonia do ordenamento constitucional, que reconheceu a legitimidade da potencialização dos conflitos, através do direito à greve, mas, contraditoriamente, negou a possibilidade de solução dos mesmos pela via negocial. (FIGUEIREDO² *apud* DEMARI, 2007, p. 47)

Se considerarmos que um dos papéis mais fortes do sindicato é, justamente, representar os servidores em seus interesses, lutando pela melhoria de condições de trabalho e salários da categoria, a negociação, necessariamente, estará sempre envolvida, a partir do momento em que o sindicato se reúne com o empregador para discutir e avaliar as pautas de conflito. Demari (2007) observa que de nada adianta o direito constitucional à greve se nele não estiver pressuposto que o trabalhador disponha de instrumentos que possibilitem o diálogo pacífico, através da negociação, sobre as condições de trabalho. Reforçando, ainda, a idéia de que sindicalização, negociação coletiva e greve são elementos que estão intimamente relacionados, Romita (1992, p. 798) refere que

[...] pode afirmar-se, sem receio de errar, que o reconhecimento pela Constituição, do direito de sindicalização importa necessariamente o de negociação coletiva. [...] o direito à livre associação sindical, implicitamente reconheceu ao sindicato dos servidores públicos o poder de negociar

² FIGUEIREDO, Guilherme José Purvin de. **O Estado no Direito do Trabalho**: as pessoas jurídicas de direito público no direito individual, coletivo e processual do trabalho. São Paulo, LTr, 1996.

condições de trabalho, já que é obrigatória a participação nas negociações coletivas de trabalho [...]

Demari (2007, p. 214) salienta que “o fato é que os sindicatos de servidores e a Administração Pública negociam, quotidianamente, desde questões mais simples, até as mais complexas, em razão das imposições da dinâmica social”. Esta dinâmica social é que move as relações trabalhistas no país e faz-se necessário que ajustes na legislação sejam feitos na medida em que a realidade vai se transformando e o país precisa avançar na mesma velocidade que as relações de trabalho avançam.

A necessidade de que acordos sejam regulados se impõe “a fim de evitar, como sói acontecer, que os trabalhadores fiquem à mercê da boa vontade dos administradores, para verem cumpridos o que foi anteriormente acordado” (DEMARI, 2007, p. 215), idéia defendida também pela OIT (1994, p. 35) “[...] na ausência de leis que governem as negociações coletivas, não se pode esperar que empregadores respeitem os direitos dos trabalhadores” e, ainda, “a negociação coletiva não pode ser obstaculizada pela ausência de regras sobre procedimentos a serem seguidos ou pela inadequação ou impropriedade destas regras” (OIT, 1994, p. 36).

Em países onde a negociação coletiva não é regulamentada por lei, como é o caso do Brasil, os acordos realizados em processos de negociação coletiva devem ser pautados no princípio de boa-fé entre as partes. Este princípio garante que as partes envolvidas estarão engajadas em fazer com que as cláusulas acordadas sejam cumpridas, trabalhando para “o desenvolvimento de negociações verdadeiras e construtivas, evitar demoras injustificadas nas negociações e o mútuo respeito nos compromissos assumidos” (GERNIGON *et al.*, 2002, p. 79).

Outra questão importante diz respeito ao que se pode negociar neste tipo de processo: “a tendência tem sido de aumentar os itens suscetíveis de negociação” (OIT, 1994, p. 19). Negociações coletivas há muito tempo já não se limitam a discussões acerca de ajustes salariais, estendendo-se a discussões sobre condições de trabalho, saúde, qualidade de vida, segurança do trabalhador, entre outros temas relevantes para empregadores e empregados. A idéia é que “toda questão que diz respeito a condições e termos de emprego, a relação de trabalho entre empregadores e trabalhadores pode ser objeto de negociação coletiva” (OIT,

1994, p. 64). Isto se dá pela evolução nas relações de trabalho e pelo acesso maior e mais facilitado às informações.

O sucesso de uma negociação está diretamente relacionado com a qualidade de informações que se têm à disposição. O acesso à informação, por ambas as partes (empregadores e empregados), determinará qual será o rumo dado à negociação.

Num processo negocial pautado na boa-fé e num modelo de negociação afável, conforme definição de Fisher e Ury (1985), onde a meta é o acordo, é necessário que empregadores e empregados “disponham de todas as informações financeiras, orçamentárias ou de outra natureza que lhes sirvam para avaliar a situação com pleno conhecimento de causa” (GERNIGON *et al.*, 2002, p. 59). No caso de negociações na administração pública, vale ainda o conhecimento amplo da situação econômica e política atual do país.

Além da informação, Fisher e Ury (1985, p. 30) apontam a comunicação como elemento essencial para o desenvolvimento da negociação. Segundo estes autores, “a negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. Um negociador eficaz deve ter a capacidade de se expressar de forma objetiva, clara e direta e saber ouvir o que a outra parte tem a dizer, a fim de evitar os erros de interpretação tão comuns em processos de comunicação.

Fisher e Ury (1985) ainda sintetizam alguns princípios que devem cercear as negociações para se chegar a um acordo sensato, viável para os dois lados. São eles: **separar as pessoas do problema**, os negociadores devem trabalhar em conjunto para resolver o conflito, sem se apegar a aspectos pessoais; **concentrar-se nos interesses**, fazendo com que a negociação se centre nos aspectos de conflito a serem resolvidos e deixando de lado posições pessoais que não contribuirão para a solução do problema; **criar opções de benefícios mútuos** para após o debate optar entre as diversas possibilidades; e **insistir em critérios objetivos**, tentando chegar a resultados e acordos que sejam justos independentemente da vontade de uma das partes.

Estes princípios devem ser considerados durante todo processo negocial, que engloba as etapas de “análise, planejamento e discussão” (FISHER e URY, 1985, p. 11). A etapa de análise é o momento inicial onde os negociadores irão colher,

organizar e ponderar sobre as informações disponíveis. Após, passa-se para o planejamento, onde a estratégia de negociação será traçada e, finalmente, chega-se à etapa de discussão, em que as partes envolvidas se encontram para debater e tentar chegar a um acordo consensual, tendo em vista que “a negociação pressupõe uma sucessão de reivindicações, contrapropostas, discussões, contra-argumentos, interrompidos por períodos de deliberações separadas” (OIT, 1994, p. 42).

Acrescentaríamos, a fim de enriquecer o modelo de etapas da negociação proposto por Fisher e Ury, uma etapa final de “acompanhamento”, tendo em vista que a negociação não é um processo que termina quando o acordo é firmado. É preciso o acompanhamento sério para garantir que as partes cumpram com as cláusulas do contrato, bem como é preciso haver flexibilidade para rever o acordo no caso de impossibilidade de cumprir com o prometido em virtude de eventos não previstos no momento da negociação.

[...] a negociação coletiva exige que as partes contratantes, que conhecem suas necessidades, possibilidades e os temas que desejam tratar em função de suas prioridades, adaptem-se às circunstâncias mutáveis do ambiente específico em que se produzem, fazendo concessões mútuas e identificando benefícios satisfatórios para cada uma delas, e não é impermeável em modo algum às grandes e profundas transformações políticas, econômicas e sociais que conhece o mundo. (GERNIGON *et al.*, 2002, p.16)

Para que estes princípios e etapas sejam utilizados de forma adequada, “haverá sempre necessidade de especialistas bem treinados em qualquer aspecto específico do trabalho sindical, mas a necessidade de conhecimento e qualificação não deve ser negligenciada em nenhum nível.” (OIT, 1994, p. 111). Isto significa dizer que todos os integrantes de uma organização, independentemente do fato de estarem ligados a atividades sindicais, devem estar preparados para assumir o papel de negociadores, seja no âmbito interno em suas repartições, seja em âmbito mais abrangente, quando se negociará os interesses de uma classe trabalhista.

Além do treinamento especializado, que sem dúvida constitui-se em uma importante ferramenta de qualificação para o desenvolvimento do processo negocial, a negociação coletiva exige *starts* que podem ser gerados a partir do uso de técnicas gerenciais, como é o caso da avaliação de desempenho, que apesar de ser aplicada no setor público com características distintas ao do setor privado, representa uma importante via para a prática negocial entre servidores e chefia.

3.2 Avaliação de Desempenho

Nas últimas décadas as relações de trabalho vêm se transformando rapidamente. Vimos a transição do modelo clássico de administração, baseados nas teorias de Taylor e Fayol, para o modelo burocrático de Weber e mais recentemente, a substituição destes modelos pelo gerencial, o que caracterizou, segundo Chiavenato (1994) a transição de um sistema fechado e mecanístico para um sistema aberto, mais flexível e permeável às mudanças do ambiente. As empresas, que antes conviviam com um mercado estável e previsível, tiveram que se reorganizar para lidar com as mudanças, a instabilidade e a competitividade do mercado.

Com estas mudanças, as organizações se viram frente ao desafio de “desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados” (LUCENA, 1992, p. 15). Para enfrentar a nova realidade, as empresas, baseadas nas teorias administrativas modernas, começam a investir nos mais variados recursos para garantir que as metas almejadas - eficiência, eficácia e produtividade, entre outras – sejam atingidas.

É neste panorama que a avaliação de desempenho começa a ser aplicada nas organizações privadas, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento de seus funcionários e ajustar possíveis falhas ou desajustes que prejudiquem a qualidade e a produtividade do trabalho. Além disto, ela passa a ser usada como auxiliar na identificação de necessidade de treinamento, realocação de pessoal, promoção e até dispensa de funcionários que não atingem os padrões esperados: “a utilização de instrumentos de avaliação possibilita verificar os pontos que necessitam de melhoria e identificar os que já estão apresentando retorno para a organização” (CRAIDE & ANTUNES, 2004, p. 2).

Carvalho e Nascimento (1998, p. 242) consideram a avaliação de desempenho como “estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa”, funcionando, assim, como ferramenta de controle administrativo.

Chiavenato (1994, p. 193) acrescenta que ela, além de monitorar o trabalho e servir de parâmetro para comparar o resultado alcançado com as metas traçadas, “preocupa-se com a eficiência e eficácia. Com a qualidade e com a produtividade.”

Em nossa opinião, Pontes (2005) é o autor que sintetiza de forma mais clara e abrangente o que significa avaliação de desempenho:

[...] 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 e as estratégias organizacionais não farão o menor sentido. (PONTES, 2005, p. 26)

Carvalho e Nascimento (1998, p. 243), na tentativa de delimitar em que época a sociedade começou a desenvolver processos de avaliação de desempenho, afirmam que “a partir do momento que uma pessoa começou a trabalhar para outra, teve início a avaliação da “performance” desse empregado”. No princípio, estas práticas avaliativas eram feitas de forma informal, com vistas a atribuir um valor ao trabalho entregue. Com o passar dos tempos e com a conseqüente evolução das relações de trabalho, estas práticas foram se consolidando e se adaptando aos novos modelos de gestão.

Pires (2005, p.39) relata que “no início do século passado, a avaliação de desempenho tinha como foco exclusivo o indivíduo e a forma de realização do trabalho” e Lucena (1992) acrescenta que neste período, devido ao princípio taylorista de organização do trabalho, o enfoque da avaliação era comportamental e controlador de pessoas.

Pontes (2005) salienta que entre os anos de 1930 e 1950 a avaliação de desempenho tinha o papel de controlar a disciplina e eficiência do trabalhador. Entre 1950 e 1970, pela necessidade de melhorar a qualificação da mão-de-obra e pelo avanço que a área de recursos humanos sofreu nesta época, as técnicas de avaliação passaram a utilizar critérios mais humanistas.

Leme (2006) remonta a história mais recente, salientando que nos anos 80 ela era baseada nas competências técnicas do indivíduo, constituindo-se em uma avaliação unilateral. Nos anos 90 passou-se para a Avaliação por Objetivos, que tinha como “premissa básica um processo participativo de definição de objetivos” (PONTES, 2005, p. 20), mas que, por outro lado, premiava o indivíduo pelas as

metas atingidas e o punia pelas não atingidas. Na década seguinte, passou-se a considerar as competências individuais para avaliar o desempenho profissional.

Pires (2005) ainda reforça que atualmente as técnicas de avaliação de desempenho contemplam dimensões mais abrangentes e consideram vários fatores, inclusive o contexto onde a organização está inserida, além de envolver processos de planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados, embora Lucena (1992) contraponha que no Brasil ainda se usam os mais diferenciados modelos de avaliação de desempenho, desde os mais tradicionais até os mais modernos, de acordo com o modelo de gestão utilizado pela empresa (que também varia de modelos mais autoritários e paternalistas aos mais abertos e participativos).

Existem variados métodos para avaliar desempenho. Determinar qual será utilizado “requer uma análise do ambiente organizacional” (LUCENA, 1992, p. 53), além da implantação de uma estratégia de planejamento, treinamento, divulgação, acompanhamento e da necessidade da organização estar sempre atenta às transformações do meio social, que poderão determinar a troca de método. Entre os métodos mais citados na literatura estão a escala gráfica, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação binária e atribuição de graus, competências de equipe, acompanhamento e avaliação de resultados e avaliação 360° (PONTES, 2005; CARVALHO & NASCIMENTO, 1998; LEME, 2006; MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 1994).

No setor público brasileiro a avaliação de desempenho começou a ser incorporada como prática gerencial nos últimos anos. Baseia-se na mesma premissa do setor privado de estar aberto às mudanças sociais, de se adaptar às novas exigências dos consumidores e da necessidade de migrarem de um modelo burocrático para um mais flexível e aberto com vistas a atingir a eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados. Para Marques, Albergaria e Lacerda (2008, p. 1) esta capacidade de mudar é sinônimo de sobrevivência para organizações privadas e públicas. Estas últimas, para acompanhar as mudanças, passam a adotar “padrões de gestão desenvolvidos nas organizações privadas, com as devidas adaptações”.

As adaptações na avaliação do setor público são essenciais, tendo em vista que “o desempenho de um servidor público envolve não apenas trabalhar e entregar, mas também o respeito pelas leis do país, pelo sistema e pelo governo

eleito durante seu período na função” (Relatório da OCDE, 2010, p. 204). E também porque “o resultado da Avaliação de Desempenho Individual poderá trazer implicações na vida profissional do servidor, uma vez que influenciará no desenvolvimento da carreira, na remuneração, e na permanência no serviço público.” (MARQUES; ALBERGARIA; LACERDA, 2008, p. 5).

A Emenda Constitucional nº19/1998, em seu artigo 41, determina que o servidor público estável pode perder o cargo mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho e que a avaliação especial de desempenho realizada por comissão designada para esta atividade é condição para se adquirir estabilidade.

A Lei 11.091/2005 determina que a gestão dos cargos do Plano de Carreira terá como uma de suas diretrizes a avaliação de desempenho funcional de servidores e que a progressão por mérito funcional estará atrelada ao resultado da avaliação.

O Decreto nº 5.825/2006 entende que a avaliação de desempenho é o

Instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

O mesmo Decreto determina que através da avaliação de desempenho serão obtidas informações para subsidiar o planejamento estratégico, propiciar melhorias nos processos de trabalho, avaliar o desempenho coletivo e individual, elaborar atividades de capacitação e aperfeiçoamento, aferir mérito para progressão.

A Decisão nº 939/2008, do Conselho Universitário da UFRGS, que aprova e estabelece como será o processo de avaliação de desempenho nesta instituição, destaca ainda, que ela tem como objetivo identificar potencialidades e estimular o trabalho coletivo, além dos já mencionados anteriormente.

3.2.1 Avaliação de Desempenho na UFRGS

Criada através do Decreto 5.758, de 28 de novembro de 1934, e federalizada pela Lei nº 1.254, de 4 de dezembro de 1950, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), conforme consta em seu Estatuto, “tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão”. Atualmente a

Universidade conta, em seu quadro funcional, com 2.364 docentes de Ensino Superior (sendo 1.940 docentes permanentes e 424 docentes substitutos); 159 docentes de Ensino Básico e Fundamental (sendo 105 permanentes e 54 substitutos) e 2.526 servidores técnico-administrativos (dados do Relatório de Gestão 2009).

A Avaliação de desempenho na UFRGS teve como fase inicial um processo de capacitação de multiplicadores, com treinamento para abordar o significado da avaliação, contextualizar o tema e sensibilizar servidores quanto a importância de sua aplicação e esclarecimentos sobre os instrumentos de avaliação. Além disto, instaurou-se um projeto-piloto em algumas unidades com vistas a testar o sistema e fazer as adequações necessárias.

A segunda fase é a que está em andamento atualmente, que consiste na ampla divulgação do programa para todos os servidores através da realização de seminários, com participação voluntária, realizados pela PROGESP e distribuição do manual de avaliação de desempenho.

A próxima fase, prevista para iniciar no final de 2010, consistirá na elaboração do plano de metas das unidades para o exercício de 2011, baseados nas metas previstas no plano de desenvolvimento institucional, com sua respectiva avaliação de desempenho ao final deste período.

Segundo o Relatório de Gestão 2009 da UFRGS (2010, p.344),

Espera-se com a implementação da avaliação de desempenho, que representa um novo e importante instrumento de gestão, ampliar a prática de formulação de planejamento institucional em todos os níveis da UFRGS, com ênfase no estabelecimento de metas, indicadores de desempenho, acompanhamento periódico e análise crítica dos resultados esperados.

O programa de avaliação de desempenho na UFRGS é caracterizado como um “processo pedagógico, coletivo e participativo” (Decisão nº 939/2008 do CONSUN), onde as metas são estipuladas com a equipe e mensuradas pelo seu cumprimento. Será realizado de forma descentralizada e contemplará a avaliação de todos os servidores técnico-administrativos e os docentes que desempenham funções administrativas.

O formato é similar ao da Avaliação 360° que combina “análises feitas pelo supervisor, pares e/ou clientes e subordinados, contrastando com a auto-avaliação do empregado” (CRAIDE; ANTUNES, 2004, p. 2). Para Pontes (2005) este método é mais confiável em relação a outros métodos tradicionais pois permite o levantamento

do resultado através de várias fontes de informação, e não apenas pela prática de somente a chefia avaliar seu empregado. A avaliação de desempenho na UFRGS também terá foco em competências, que “possibilitará o diagnóstico sistemático das ações e metas institucionais, das atividades das equipes, das condições de trabalho, dos serviços prestados e das atividades individuais, por meio da avaliação de fatores de desempenho que expressam as competências esperadas” (Relatório de Gestão 2009, p. 343).

A avaliação de desempenho na UFRGS terá periodicidade anual e se estruturará através do preenchimento de 10 (dez) fichas de avaliação disponibilizadas em ambiente informatizado, com acesso mediante login e senha de usuário.

Na ficha denominada “Metas” deverão ser preenchidas as metas estabelecidas pela equipe de trabalho, a serem cumpridas no período de doze meses. O cumprimento destas metas será avaliado pela chefia e pela equipe, atribuindo um valor (grau de cumprimento) de 1 (mínimo) a 5 (máximo). Existe campo para preenchimento de comentários e sugestões.

Na ficha de avaliação das equipes de trabalho será avaliado o trabalho conjunto, considerando quatro fatores: alinhamento com as diretrizes, compromisso com os resultados, cooperação e relacionamento interpessoal, atribuindo pontuação de 1 a 5 (mín. – máx.). Existe campo para as equipes registrarem comentários e sugestões.

Na ficha que trata sobre as condições de trabalho a equipe poderá avaliar sobre a disponibilidade de recursos materiais e equipamentos, condições ambientais físicas e processos de trabalho, atribuindo pontuação de 1 a 5 (mín. – máx.) e podendo registrar comentários e sugestões.

Na ficha de avaliação dos usuários, serão avaliados os fatores de comunicação com o setor de atendimento, cumprimento de prazos e horários acordados, empenho na busca por resultados, qualidade das informações prestadas no atendimento e urbanidade no atendimento, através da pontuação de 1 a 5 (mín. – máx.), com possibilidade de registrar comentários, sugestões e telefone de contato.

As fichas de avaliação do servidor (realizada pela chefia) e auto-avaliação (pelo servidor) atribuirão valores de 1 a 5 (mín. – máx.) aos fatores relacionados a abertura às mudanças, cumprimento de prazos, desenvolvimento profissional e

pessoal, entendimento do papel profissional/espírito de cidadania, iniciativa, planejamento e organização, relacionamento pessoal, responsabilidade e trabalho em equipe. Além disto, contemplam campos para recomendações e comentários.

Nas fichas de avaliação da chefia (pelo servidor), auto-avaliação (da chefia) e avaliação da chefia (feita pela equipe de trabalho) serão atribuídos valores de 1 a 5 (mín. – máx.) para a atuação integrada, compromisso, desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento profissional e pessoal, flexibilidade, gestão das condições de trabalho, gestão de recursos, liderança, planejamento e organização e relacionamento pessoal, com campo para o preenchimento de recomendações, sugestões e comentários.

Além destas fichas, há a de proposta de desenvolvimento individual, onde a chefia descreverá as recomendações para melhoria no desempenho das atividades do servidor. Estas recomendações devem ser discutidas com o servidor, que deverá assiná-la e registrar se concorda ou não com o planejamento proposto.

Para fins de progressão, será considerada a média obtida em duas avaliações, sendo exigida pontuação mínima de 60%.

Cabe à PROGESP a divulgação do resultado da avaliação. Outras disposições podem ser consultadas diretamente na Decisão nº 939/2008 do CONSUN.

Após a contextualização da negociação coletiva e da avaliação de desempenho, etapa essencial para a realização da pesquisa, passaremos à descrição da metodologia escolhida e, posteriormente, à análise e interpretação dos dados coletados e considerações finais a respeito dos resultados alcançados.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, já que “busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto” (YIN³ *apud* ROESCH, 1996, p. 146), no momento em que ele está acontecendo dentro da organização. Por tratar-se de um estudo contemporâneo, as conclusões apresentadas referem-se àquele momento em que foi feita a pesquisa, permitindo, assim, estudos futuros e atribuição de novas conclusões de acordo com as transformações sofridas na organização. Neste tipo de análise, o pesquisador procura apenas entender o fenômeno, sem interferir ou controlar os eventos. Outrossim, o trabalho tem caráter exploratório, tendo em vista que “o propósito do projeto é explorar um tema que foi pouco estudado” (ROESCH, 1996, p. 123).

Como o estudo de caso permite a utilização de vários métodos de análise, nesta pesquisa optou-se pela aplicação de questionários semi-estruturados, com perguntas abertas e fechadas, análise das fichas de avaliação de desempenho e participação do pesquisador em dois seminários de divulgação da avaliação de desempenho na UFRGS promovidos pela PROGESP⁴.

Tendo em vista o grande número de servidores da UFRGS lotados em diversos campi e o tempo disponível para a realização da pesquisa, optou-se, para a aplicação do questionário, pelo processo de amostragem por blocos, onde escolhe-se um determinado departamento da organização e aplica-se a pesquisa a todos os servidores daquele departamento. A amostragem é indicada em casos em que “dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa, ou ainda a capacidade de processamento dos dados, faz-se necessário extrair uma parcela da população para investigar, em vez de utilizar seu total.” (ROESCH, 1996, p. 130).

A unidade escolhida para a aplicação do questionário foi a Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFRGS (PROPG), que dispõe de um docente em função de chefia e de 16 servidores técnico-administrativos (dos quais dois desempenham,

³ YIN, R. K. **The case study crisis:** some answers. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, v. 26, Mar.1981

⁴ Seminários realizados nos dias 22/03/2010 no Salão de Atos da UFRGS, das 8h às 12h, e 10/08/2010 no Anfiteatro da Faculdade de Farmácia, das 8h30min às 12h30min.

também, função de chefia). A PROPG faz parte da Administração Central e tem como atribuições principais, conforme Regimento Geral da UFRGS,

- I - formular diagnósticos dos problemas da Instituição nas respectivas áreas;
- II - elaborar as propostas de política de atuação nas respectivas áreas;
- III - coordenar as atividades dos órgãos responsáveis pela execução da política de cada área.

O questionário foi distribuído pelo pesquisador em forma impressa, individualmente, sendo que cada servidor recebeu orientações gerais em relação a seu preenchimento e foi instruído a não se identificar. Os servidores tiveram uma semana para responder o questionário e após este prazo os mesmos foram recolhidos pelo pesquisador⁵. Dos 16 servidores lotados na PROPG, treze responderam, de forma voluntária, ao questionário. Não participaram da pesquisa o próprio pesquisador (que atua neste departamento) e dois servidores que estavam afastados da PROPG durante a semana de aplicação do questionário (por motivo de férias e licença médica).

O questionário, disponível no Apêndice A para consulta, contemplou 14 questões, as quais serão analisadas individualmente.

⁵ O questionário foi aplicado de 14 a 21 de agosto de 2010 na Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFRGS.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a aplicação do questionário foi feito o levantamento dos resultados, os quais serão apresentados abaixo, com cada questão analisada individualmente.

. QUESTÃO 1- Há quanto tempo você é servidor da UFRGS?

Dos respondentes, nove são servidores da UFRGS há mais de 20 anos; dois são servidores há menos de 3 anos; um é servidor entre 5 a 10 anos, e um tem entre 10 a 20 anos de serviço público.

Trata-se, portanto, de um grupo formado, em sua maioria, por servidores que atuam há mais de 10 anos na UFRGS e, portanto, já conhecem bem os procedimentos de sua unidade e o funcionamento da instituição.

A Tabela 1 mostra o perfil dos participantes da pesquisa:

Tabela 1 Caracterização dos Respondentes

Tempo de serviço (UFRGS)	Idade	Sexo
Até 3 anos	29	M
	26	M
Entre 5 e 10 anos	28	M
Entre 10 e 20 anos	53	M
Mais de 20 anos	55	F
	58	F
	42	F
	47	F
	46	M
	62	M
	52	F
	50	F
	51	F

QUESTÃO 2 - Você conhece o programa de avaliação de desempenho da UFRGS?

Dos respondentes, quatro consideraram que conhecem o programa de avaliação de desempenho (AD) integralmente e nove informaram que conhecem parcialmente o programa.

Este resultado demonstra que todos os servidores entrevistados já tiveram algum tipo de informação a respeito do programa de AD, mas a maioria não sabe detalhadamente como o mesmo irá funcionar.

QUESTÃO 3 - Você participou do seminário de divulgação do programa de avaliação de desempenho da UFRGS?

Todos os respondentes participaram dos seminários de divulgação do programa.

Vale ressaltar que todas as unidades da UFRGS foram convocadas, através de ofício enviado pela PROGESP, a participar dos seminários. Em tal convocação eram disponibilizadas duas datas para participação, com o objetivo de que as unidades pudessem se organizar e enviar parte da equipe em um dia e parte no outro, para não afetar as atividades do setor. Foram realizados mais de 20 seminários pela PROGESP, em datas, turnos e campi variados, nos meses de março e abril de 2010.

QUESTÃO 4 - Você considera a avaliação de desempenho uma ferramenta importante para aperfeiçoar seu desempenho profissional? Por quê?

Dos respondentes, doze consideram que a AD é uma importante ferramenta para o aperfeiçoamento do desempenho profissional. Um servidor não respondeu esta questão.

Para os respondentes, a AD é importante pois é um meio para saber como os processos que envolvem suas atividades têm atingido o objetivo esperado; consagra o princípio de eficiência no serviço público; permite implementar ou modificar ações para melhorar o desempenho e desenvolver uma percepção mais apurada sobre o papel do servidor na instituição; promove crescimento profissional; é um meio de alcançar metas e atingir resultados; ajuda a identificar competências e necessidade de treinamentos aos servidores.

QUESTÃO 5 - Você considera que a avaliação de desempenho proporcionará a possibilidade de negociação (de metas, resultados, planos de capacitação profissional, segurança do trabalho, etc.) com sua chefia e com sua equipe de trabalho? Por quê?

Nove servidores consideram que a AD possibilitará a negociação. Três dos respondentes consideram que a AD não possibilitará a negociação. Um não respondeu esta questão.

Dentre os que consideraram a AD como ferramenta de negociação, os motivos elencados foram: permitirá conhecer o servidor e suas competências; permitirá o planejamento e distribuição das atividades, possibilitará a reestruturação de processos.

Os respondentes que não consideram a AD como ferramenta para negociação alegaram que ainda não existe um amadurecimento das chefias em relação à AD e que a aplicação de seus resultados está condicionada à política governamental do momento. Além disto, foi mencionado que a AD será mais voltada à questão de progressão por mérito e desempenho individual, que demandas que exigiriam negociação com o grupo e articulação com outras unidades não serão contempladas neste processo.

Embora a negociação coletiva no setor público aconteça em um ambiente formal e envolva, essencialmente, a participação de representantes dos servidores – sindicato – e do governo, as questões trabalhistas que são colocadas em discussão partem, muitas vezes, de necessidades identificadas no dia-a-dia das instituições. A negociação coletiva é um mecanismo utilizado para se discutir sobre condições de trabalho dos servidores e a avaliação de desempenho também o é, uma vez que, pelo referencial teórico estudado no decorrer deste trabalho, uma de suas funções é fazer um levantamento em relação às condições de trabalho. Pode-se dizer, então, que através da avaliação de desempenho é possível promover a discussão tanto de questões que envolvem negociação de condições de trabalho mais pontuais, que podem ser resolvidas no âmbito do departamento ou da instituição, quanto identificar necessidades mais complexas que devem ser levadas para discussão em outros âmbitos.

QUESTÃO 6 - Você considera que sua chefia recebeu o treinamento adequado e está apta a realizar a avaliação de seu desempenho? Justifique.

Cinco servidores responderam que sim e sete responderam que não. Um servidor não respondeu. Muitos respondentes justificaram que acreditavam que as chefias tivessem recebido o mesmo treinamento que o seu, mas que não tinham certeza desta informação pois não houve nenhum tipo de divulgação interna.

A PROGESP não realizou treinamento específico para servidores em cargo de chefia, apenas o seminário sobre AD que foi aberto para todos os servidores, em cargo de chefia ou não, e que, embora amplamente reforçada a importância de conhecer o programa, era de participação voluntária.

QUESTÃO 7 - Você se sente confortável em avaliar sua chefia e discutir os resultados desta avaliação com ela, através de *feedback*? Por quê?

Sete servidores responderam que sim e seis responderam não.

Os respondentes se mostraram divididos neste aspecto. Entre os que se sentem à vontade em avaliar sua chefia, os motivos elencados foram que sua chefia atual é receptiva, aberta ao diálogo e que a AD avalia o desempenho profissional, não é uma crítica pessoal. Por outro lado, parte dos respondentes considera que sua chefia não está afinada com técnicas modernas de gerenciamento de pessoas e que não aceitará críticas negativas, mesmo que sejam feitas com o intuito de melhorar o desempenho do departamento.

O resultado aponta para a possibilidade de que a PROPG possua chefias com perfis bem distintos em relação ao tipo de gestão que exercem.

QUESTÃO 8 - Você se sente confortável em ser avaliado por chefia e discutir os resultados desta avaliação com ela, através de *feedback*? Por quê?

Onze servidores responderam que se sentem à vontade ao serem avaliados pela chefia. Um servidor respondeu não se sentir confortável em ser avaliado e um não respondeu a esta questão.

A grande maioria dos respondentes aceita bem a AD pois a consideram uma ferramenta de crescimento profissional que permite melhorar os pontos fracos e aperfeiçoar os pontos positivos. Vários respondentes salientaram que consideram que desempenham bem suas atividades e por isto não “temem” ser avaliados. Alguns ressaltaram a necessidade da chefia estar aberta à discussão dos resultados e usar os mesmos critérios de avaliação para todos os servidores para que a AD seja um método justo e com resultados confiáveis.

QUESTÃO 9 - A avaliação de desempenho adotada pela UFRGS pressupõe que as metas institucionais devem ser elaboradas em equipe. Você acredita que isto acontecerá em seu departamento? Justifique.

Oito respondentes acreditam que as metas serão planejadas em equipe e cinco não acreditam que as metas serão planejadas em equipe.

Entre os respondentes que acreditam que as metas serão planejadas em equipe, os motivos citados referem-se ao fato de considerarem que já trabalham em equipe e que o planejamento de metas será algo natural.

Os respondentes que não acreditam que as metas serão planejadas em equipe justificaram que não existe uma cultura de planejamento de metas na universidade e que para que isto ocorra seriam necessárias mudanças nas práticas gerenciais das chefias e do departamento. Tais mudanças englobariam a elaboração do planejamento estratégico, assim como a elaboração da missão, visão e valores da instituição, com vistas a nortear o trabalho dos servidores.

QUESTÃO 10 - Você considera importante receber *feedback* sobre seu desempenho profissional, por parte de sua chefia, mesmo que de forma informal? Justifique.

Todos os respondentes consideram o *feedback* essencial para o desempenho de suas atividades, tendo em vista que ajuda a identificar as competências e as debilidades dos servidores e da equipe, além de ser uma ferramenta de motivação.

QUESTÃO 11 - Atualmente você recebe algum tipo de *feedback* sobre seu desempenho? Por qual motivo você acha que isto acontece?

Nove respondentes não recebem nenhum tipo de *feedback* de sua chefia e quatro recebem *feedback*.

Os respondentes elencaram os mais diversos motivos para não receber *feedback*: excesso de atividades, o que ocasiona falta de tempo para a chefia avaliar e dar sua opinião em relação ao trabalho do servidor; falta de preparo da chefia, que não considera o *feedback* importante para o desenvolvimento do servidor; alguns consideraram que não recebem *feedback* pois estão realizando bem suas atividades; foi citado também o fato de receberem *feedback* informal de clientes externos e internos, mas não da chefia.

QUESTÃO 12 - Você sabe claramente quais são as metas de sua unidade e o que é esperado de seu trabalho? Justifique.

Dez respondentes consideram que conhecem parcialmente as metas; um considera que conhece bem as metas; um desconhece as metas da sua unidade e um não respondeu esta questão.

As justificativas baseiam-se no fato de que o departamento costuma realizar suas atividades conforme elas são demandadas, sem um planejamento prévio;

grande parte dos respondentes relatou conhecer bem as suas funções e como desempenhá-las, mas desconhecer as metas globais da equipe.

Tendo em vista que uma das premissas da AD é que as metas individuais e da equipe devem ser pactuadas através de critérios claros e mensuráveis, as respostas dadas a esta questão apontam para a necessidade dos gestores reverem o método atual utilizado para a elaboração e divulgação de metas.

QUESTÃO 13 - Em sua opinião, que aspectos você considera importantes para que a avaliação de desempenho seja um instrumento gerencial com resultados efetivos em sua instituição?

As respostas a esta questão foram: que a AD seja uma ferramenta de qualificação profissional e não de punição; que aspectos como pontualidade, produtividade, assiduidade, comprometimento, educação e respeito aos colegas sejam levados em consideração no momento da avaliação; que a AD seja realizada com o apoio, participação e colaboração de chefia e servidores; que seja realizada mediante prévio planejamento das metas para que todos tenham conhecimento do que é esperado de seu trabalho.

Questão 14 - Que elementos você considera essenciais para que a prática da negociação em seu ambiente de trabalho ocorra?

Pelo fato de ser uma questão de múltipla escolha, relacionaremos as ocorrências de cada elemento citado pelos respondentes.

As respostas: comunicação eficaz; chefia com liderança, mas participativa; livre acesso às informações e a definição de metas institucionais claras e objetivas foram relacionadas em 12 questionários.

Flexibilidade; trabalho em equipe e conhecimento das atividades de outros setores da organização apareceram em 11 questionários.

Necessidade de planejamento prévio das atividades; acompanhamento do desempenho e treinamento constante foram citados por 9 respondentes.

Avaliação constante das atividades e princípio de boa-fé entre as partes apareceram em 8 questionários.

As respostas demonstraram que existe uma sintonia entre as opiniões dos servidores a respeito do tema e um conhecimento sobre os elementos necessários para uma negociação eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos seminários de divulgação da avaliação de desempenho promovidos pela PROGESP, ficou clara a intenção de que este processo fosse amplamente divulgado e suas características detalhadas aos servidores da UFRGS, e o objetivo parece ter sido atingido, pelo menos em algumas unidades, tendo em vista o percentual de participação dos servidores da PROPG (todos os entrevistados compareceram aos seminários). Por outro lado, embora amplamente divulgada, a pesquisa demonstrou que a forma como será realizada a avaliação de desempenho não é totalmente clara para os servidores e a falta de treinamento voltado para as chefias é um fator que poderá prejudicar a aplicação e efetividade da avaliação.

A avaliação de desempenho está condicionada à elaboração do plano de desenvolvimento institucional (PDI) da Universidade, que está sendo formatado pela Reitoria e deverá ser finalizado ainda este ano. Sem dúvida, para que a AD seja efetiva, ela deve basear-se em diretrizes institucionais, para que os departamentos possam traçar suas metas em consonância com as metas de crescimento da UFRGS. Provavelmente o fato de muitos servidores terem mencionado que não conhecem claramente as metas de seu departamento esteja vinculado à inexistência do PDI, aliado, também, à falta de planejamento sistemático dentro da sua unidade.

Pelo grupo pesquisado, poder-se-ia inferir que por se tratar de uma equipe formada, em sua maioria, por servidores que trabalham na Universidade há mais de 20 anos, a implementação da AD geraria algum tipo de resistência por estarem habituados a trabalhar sem ser avaliados formalmente, o que não se demonstrou, pelo contrário, existe uma ânsia de que novas técnicas de gerenciamento de pessoal sejam aplicadas. A grande maioria dos servidores consultados nesta pesquisa considera a avaliação de desempenho essencial para o desenvolvimento profissional, entende seu funcionamento e apóia ações para sua implementação.

Ao avaliar as respostas recebidas, fica claro que os servidores encaram a avaliação de desempenho de forma positiva e entendem que através dela pode-se desenvolver a negociação entre chefia e servidores, mas, para que isto ocorra, deve ser um processo transparente, justo, com diretrizes bem estabelecidas e envolver a participação de toda a equipe. Os entrevistados entendem que para que a AD seja efetiva deve haver planejamento prévio das metas, acompanhamento da

execução das atividades e, principalmente, *feedback* periódico por parte da chefia para avaliar o desempenho das atividades e os pontos a serem trabalhados e aperfeiçoados, aspectos estes que vêm de encontro com as idéias propostas por alguns autores citados no referencial teórico-empírico, como Lucena, Pontes e Carvalho e Nascimento. Para que o momento da avaliação seja produtivo, a chefia e o servidor devem estar abertos às críticas e entendê-las como uma forma de identificar aspectos positivos e negativos do trabalho, propor melhorias e traçar ações que visem o crescimento individual e da equipe.

Os servidores entrevistados demonstraram, também, conhecer bem os princípios que regem a negociação, descritos por Fisher e Ury, e os elementos necessários para que ela ocorra de forma eficaz (comunicação, acesso às informações, liderança, participação, trabalho em equipe, etc.). Mesmo que não tenham conhecimento científico sobre o assunto, as respostas dadas foram condizentes com a abordagem dos teóricos citados no referencial. Talvez isto se dê pelo fato de que a negociação, seja em âmbito pessoal ou profissional, é uma prática comum entre as pessoas.

Com base nos dados obtidos na pesquisa com os servidores da UFRGS e no referencial teórico apresentado, consideramos que através da avaliação de desempenho é possível desenvolver processos negociais efetivos que permitam estabelecer mudanças no ambiente e nas condições de trabalho, com a responsabilização e envolvimento de ambas as partes para que os acordos combinados sejam cumpridos com total comprometimento e, ao término do prazo proposto, sejam revistos e rediscutidos. Isto vale tanto para negociações em âmbito micro, a nível de unidade ou de instituição (neste caso representada pela negociação entre chefia e servidor), quanto em âmbito macro, a nível de uma categoria profissional (representada pelo governo - no papel de empregador - e sindicato – defendendo os interesses dos servidores).

Embora o termo negociação coletiva remeta a um processo formal de negociação das condições de trabalho entre empregadores e trabalhadores ou representantes dos trabalhadores (sindicatos, associações), ela acontece também em âmbito mais restrito, formal e informalmente, dentro das instituições e até mesmo dos departamentos, a partir do momento em que condições e metas de trabalho são pactuados entre chefia e servidores, pois a negociação, independente

do ambiente onde ocorre, é sempre norteada pelos mesmos princípios. Uma vez que chefia e servidores se unem para discutir um determinado tema já está se promovendo a negociação coletiva, no sentido em que “coletiva” pode ser entendida, aqui, como coletividade, conjunto. Ou seja, em situações em que houver um grupo interessado em discutir e tomar decisões visando interesses coletivos de uma instituição ou de uma categoria profissional estará se fazendo negociação coletiva.

As limitações da pesquisa se dão por dois aspectos principais: 1) o grupo de servidores pesquisado é relativamente pequeno em relação ao número total de servidores da UFRGS, não sendo possível, então, generalizar os resultados e considerar que as opiniões a respeito da AD e da negociação coletiva apresentadas nesta pesquisa reflitam o pensamento global da instituição, e 2) a avaliação de desempenho ainda não começou a ser feita nas unidades, não sendo possível saber se na prática ela funcionará de acordo com o esperado.

Mesmo assim, alguns dados importantes foram coletados e poderão servir de base para novos estudos e até mesmo para que a PROGESP adapte o modelo de avaliação de acordo com necessidades apontadas pelos servidores. Um deles diz respeito às fichas de avaliação, que estão estruturadas principalmente na avaliação de cumprimento de metas da equipe alinhadas às metas institucionais, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, desenvolvimento profissional, entre outros, mas os servidores entrevistados apontaram a necessidade da AD contemplar, também, aspectos de desempenho individual, tais como pontualidade, assiduidade, que poderiam ser incluídos nas fichas.

Outro ponto relevante apontado na pesquisa e que deve ser levado em consideração é a necessidade de se promover o treinamento da chefia para realizar a AD. O fato é que grande parte dos servidores em função de chefia não tem formação profissional na área de gestão de pessoas (tanto docentes quanto técnico-administrativos) e, por este motivo, precisam ser capacitados através de treinamento para aprender a fazer gestão e, conseqüentemente, avaliar o desempenho da equipe.

Este aspecto parece ser crucial para que a AD seja vista como um processo confiável, feito através de critérios claros e justos e sirva como instrumento cujos resultados contribuirão para o crescimento e desenvolvimento da instituição, e não

seja apenas vista como mais uma “obrigação” ou mais um processo a ser realizado dentre tantas outras atividades da instituição. A dificuldade, aqui, se dá pelo fato de que existe uma grande circulação e troca de chefia nas unidades, então deve haver um planejamento no sentido deste tipo de capacitação ser oferecido constantemente, além da necessidade de ser de caráter obrigatório para todos os servidores que irão atuar como chefia.

De modo geral, tanto o objetivo geral da pesquisa, que era o de analisar a avaliação de desempenho como fator influente do processo negocial através da percepção dos servidores da UFRGS a respeito do tema, quanto os objetivos específicos de caracterizar a avaliação de desempenho e a negociação coletiva no setor público brasileiro foram alcançados, cabendo, futuramente, uma nova análise, já na perspectiva de um modelo de avaliação de desempenho implementado e em pleno funcionamento, para verificar se as expectativas dos servidores foram atingidas ou se a percepção deles a respeito do tema mudou após a avaliação de desempenho ser colocada em prática.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em 2 de julho de 2010.

_____. **Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/11091.htm>. Acesso em 2 de julho de 2010.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 2 de julho de 2010.

_____. **Decreto Legislativo nº 206/2010**. Aprova, com ressalvas, os textos da Convenção nº 151 e da Recomendação nº 159, da Organização Internacional do Trabalho, ambas de 1978, sobre as Relações de Trabalho na Administração Pública. Disponível em < http://www.mp.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/Decretos/decreto_206.pdf>. Acesso em 5 de julho de 2010.

_____. **Emenda Constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre os princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em 5 de agosto de 2010.

_____. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo**. Relatório da OCDE. Brasil: Governo Federal, 2010.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. Avaliação de competências 360°: os impactos na gestão de pessoas. **REAd Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 40, v. 10, n. 4, p. 1-28, jul-ago 2004. Disponível em: < http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_edicao=40&cod_artigo=182&cod_lista_edicao=40>. Acesso em 13 de agosto de 2010.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 4. Ed. São paulo: LTr, 2005.

DEMARI, Melissa. **Negociação Coletiva no Serviço Público**. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

DUNLOP, John T.; CHAMBERLAIN, Neil W. (Org.). **Fronteiras da Negociação Coletiva**. Tradução: Dauster C. de Almeida e Edmond Jorge. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1967.

FISHER, Roger; URY, William. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. Tradução: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

GERNIGON, Bernard. et al. **A negociação coletiva na administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

JÚNIOR, Amandino Teixeira Nunes. **Sindicalização, negociação coletiva e direito de greve dos servidores públicos**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, a. 33, n. 130 abril/jun, 1996. Disponível em: www.planejamento.gov.br/.../texto_ref_Negociacao_coletiva2.pdf>. Acesso em 6 de juho de 2010.

KILIAN, Dóris Krause. **Negociação Coletiva de Trabalho**. Porto Alegre: Edipucrs, 2003.

LEME, Rogerio. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência**: A Base para Remuneração por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARQUES, Antônio Luiz; ALBERGARIA, Ariane Rocha; LACERDA, Mariana Soares. Inovações em Gestão de Pessoas no Setor Público: a visão dos servidores sobre a implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais. In: **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008, p. 1-15.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MORAES, Michelle Patrick Fonseca de. **A negociação coletiva do servidor público civil no regime da Constituição Federal de 1988**: a curiosa e recente experiência dos controladores de tráfego aéreo. Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1274, 27 dez. 2006. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9331>.> Acesso em 5 de julho de 2010.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Compêndio de direito sindical**. 5. ed. São Paulo: LTr, 2008.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 151**. Disponível em < <http://www.ilo.org/ilolex/portug/docs/convdisp1.htm>>. Acesso em 5 de julho de 2010.

_____. **Convenção nº 154**. Disponível em < <http://www.ilo.org/ilolex/spanish/convdisp2.htm>>. Acesso em 7 de julho de 2010.

_____. **Recomendação nº 159**. Disponível em < <http://www.ilo.org/ilolex/spanish/recdisp1.htm>>. Acesso em 5 de julho de 2010.

_____. **Recomendação nº 163**. Disponível em < <http://www.ilo.org/ilolex/spanish/recdisp1.htm>>. Acesso em 20 de julho de 2010.

_____. **Negociações Coletivas**. Tradução: Sandra Valle. São Paulo: LTr, 1994.

PIRES, Alexandre Kalil. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**. São Paulo: LTr, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROMITA, Arion Sayão. **Servidor público: sindicalização, negociação coletiva, conflitos coletivos, direito de greve**. Revista Ltr, Brasília, v. 56, n. 7, p. 789-808, jul. 1992.

RUPRECHT, Alfredo J. **Relações Coletivas de trabalho**. Tradução Edilson Alkmin Cunha. São Paulo: LTr, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Decisão nº 939/2008**. Disponível em < <http://www.ufrgs.br/cis-lei11091/avaliacao/Dec939-08-Avaliacao-de-Desempenho.pdf>>. Acesso em 2 de julho de 2010.

_____. **Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFRGS – Manual 2010**. 2. ed. [Porto Alegre], 2010. 36p.

_____. **Relatório de Gestão 2009**. Disponível em < http://www.ufrgs.br/ufrgs/a_ufrgs/relatorios/relatorio-gestao-2009.pdf>. Acesso em 12 de agosto de 2010.

_____. **Regimento Geral**. Disponível em: < http://www.ufrgs.br/ufrgs/index_a_ufrgs.htm>. Acesso em 13 de agosto de 2010.

_____. **Estatuto**. Disponível em: < http://www.ufrgs.br/ufrgs/index_a_ufrgs.htm>. Acesso em 13 de agosto de 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Sr.(a) Servidor(a),

Este questionário tem por objetivo a coleta de dados para subsidiar a pesquisa que comporá a monografia “A avaliação de desempenho como processo negocial: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul”, do curso de especialização em Negociação Coletiva da UFRGS, requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar a avaliação de desempenho como ferramenta capaz de desenvolver e estimular o processo negocial entre chefia e servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Para isto, formulamos um conjunto de questões que devem ser respondidas de forma individual, voluntária, com total preservação da identidade do respondente. Para cada questão deverá ser atribuída uma única alternativa de resposta, a ser sinalizada com “X”.

Agradecemos sua participação.

Idade: _____

Sexo: () M

() F

1. Há quanto tempo você é servidor da UFRGS?

() até 3 anos

() de 3 a 5 anos

() de 5 a 10 anos

() de 10 a 20 anos

() mais de 20 anos

2. Você conhece o programa de avaliação de desempenho da UFRGS?

() sim

() não

() parcialmente

3. Você participou do seminário de divulgação do programa de avaliação de desempenho da UFRGS?

() sim

() não

Em caso negativo, justifique o motivo: _____

4. Você considera a avaliação de desempenho uma ferramenta importante para aperfeiçoar seu desempenho profissional?

() sim

() não

Por quê? _____

5. Você considera que a avaliação de desempenho proporcionará a possibilidade de negociação (de metas, resultados, planos de capacitação profissional, segurança do trabalho, etc.) com sua chefia e com sua equipe de trabalho?

() sim

() não

Por quê? _____

6. Você considera que sua chefia recebeu o treinamento adequado e está apta a realizar a avaliação de seu desempenho?

() sim

() não

Justifique: _____

7. Você se sente confortável em avaliar sua chefia e discutir os resultados desta avaliação com ela, através de *feedback*?

() sim

() não

Por quê: _____

8. Você se sente confortável ser avaliado por chefia e discutir os resultados desta avaliação com ela, através de *feedback*?

() sim

() não

Por quê: _____

9. A avaliação de desempenho adotada pela UFRGS pressupõe que as metas institucionais devem ser elaboradas em equipe. Você acredita que isto acontecerá em seu departamento?

() sim

() não

Justifique: _____

10. Você considera importante receber *feedback* sobre seu desempenho profissional, por parte de sua chefia, mesmo que de forma informal?

() sim

() não

Justifique: _____

11. Atualmente você recebe algum tipo de *feedback* sobre seu desempenho?

() sim

() não

Por qual motivo você acha que isto acontece? _____

12. Você sabe claramente quais são as metas de sua unidade e o que é esperado de seu trabalho?

() sim

() não

() parcialmente

Justifique: _____

13. Em sua opinião, que aspectos você considera importantes para que a avaliação de desempenho seja um instrumento gerencial com resultados efetivos em sua instituição?

14. Que elementos você considera essenciais para que a prática da negociação em seu ambiente de trabalho ocorra? Marque quantas alternativas julgar necessário.

- () comunicação eficaz
- () chefia autoritária
- () chefia com liderança, mas participativa
- () informação centralizada na chefia
- () livre acesso às informações necessárias ao meu trabalho
- () metas institucionais claras e objetivas
- () inexistência de metas institucionais
- () atividades delegadas e realizadas com planejamento prévio
- () atividades delegadas sem planejamento, conforme a necessidade do setor
- () avaliação constante das metas e atividades
- () acompanhamento do desempenho
- () treinamento constante
- () flexibilidade
- () princípio de boa-fé entre as partes
- () trabalho individual

() trabalho em equipe

() conhecer as atividades de outros setores da organização

() conhecer apenas as atividades e rotinas de meu departamento

Liste outros elementos que considere importantes: _____
