

A AVALIAÇÃO 360° COMO NOVO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFRJ

Autoria: **Xana Alves Barbosa**¹

Graduada em Engenharia Elétrica ênfase em Telecomunicações

Servidora da Receita Federal do Brasil

Cargo de Analista Tributário

Orientador: Prof. Ivan Pinheiro

RESUMO

As premissas da administração pública gerencial são voltadas para a eficiência, agilidade e qualidade do serviço público. Uma nova abordagem de gestão de pessoas se faz necessária e a medição da resposta dada à população, usuária dos serviços públicos, pode ser realizada através da avaliação de desempenho. A presente pesquisa tem como objetivo conhecer a opinião dos servidores da Universidade Federal do Rio de Janeiro sobre a implantação da avaliação de desempenho 360° através de uma negociação coletiva. Buscou-se conhecer a opinião dos servidores, da UFRJ e do sindicato sobre a avaliação atual, identificar os critérios que deveriam ser contemplados num novo método de avaliação de desempenho e verificar a opinião destes sobre a avaliação 360°. Para tanto, a metodologia aplicada foi o método *survey*, através de uma amostra não probabilística, dada a dificuldade da distância do objeto de pesquisa, da brevidade do tempo e da resistência apresentada na coleta de dados. Os resultados encontrados mostram que a avaliação 360° já é uma realidade e está em processo de ser implementada de forma unilateral pela universidade. Porém, há arestas a serem aparadas e uma negociação coletiva seria necessária para tratar destes pontos.

Palavras-chave: Avaliação 360°, Avaliação de desempenho, Servidor público, Negociação coletiva.

¹ A autora agradece a todos aqueles que colaboraram com esta pesquisa, em especial a Cristina Pereira de Lacerda Baião e ao tutor Luciano José Martins Vieira.

1- INTRODUÇÃO

A década de 1990 é considerada como um período de reformulação da Administração Pública. Já não havia mais espaço para uma administração burocrática, era necessária uma mudança. Sob a égide do então presidente Fernando Henrique Cardoso e do seu ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), o gerencialismo foi adotado como modelo de administração e várias mudanças foram postas em prática. Entre elas, a avaliação do trabalho realizado pelo servidor passou a ser considerado um item de grande importância, foi inclusive posta na Constituição da República Federativa do Brasil, através da Emenda Constitucional nº 19.

Em cumprimento às novas diretrizes do governo federal, a Universidade Federal do Rio de Janeiro, autarquia da administração pública federal, aprovou a avaliação de desempenho de seus servidores técnicos administrativos em 1995. O método utilizado foi uma avaliação composta por 5 itens, subdivididos em 2 ou 3 subitens, onde o servidor faz uma pontuação que varia de 0 a 36, se servidor de nível fundamental, de 0 a 40, se servidor de nível médio, ou de 0 a 44, se servidor de nível superior. A avaliação é feita unicamente pela chefia imediata do servidor e o avaliado tem o direito de assinalar ao final se concorda ou não com as notas dadas. Se discordar, ele deve dizer do que discorda em apenas uma linha para todos os itens discordantes.

O método de avaliação utilizado pela Universidade tem falhas que devem ser analisadas. Uma delas é que a avaliação é vertical, não aparecendo outros atores além do chefe imediato. Não condiz com os atuais paradigmas da administração de recursos humanos, que propõe entre outros uma avaliação em 360°. Além disso, o método atual é bastante subjetivo e pode causar muitos problemas entre os servidores. Para aqueles que têm um bom relacionamento com a chefia, ele se mostra bom. Mas para aqueles que não se relacionam bem, por variados motivos, a avaliação é um problema sério. Soma-se o fato que o formulário é precário, mal subdividido e não dá espaço suficiente para o servidor colocar suas discordâncias.

Além dos problemas de relacionamento com a chefia que vêm à tona toda vez que essa avaliação deve ser feita, ele proporciona uma certa desconfiança entre os servidores. Os considerados “puxa-saco” sempre tiram notas máximas, além daqueles que têm o chefe “bonzinho”, que também são sempre bem avaliados. Porém, aqueles que se consideram servidores combativos, que colocam sua opinião sobre a administração, muitas vezes se sentem injustiçados.

O referido método também não possibilita que um acordo coletivo possa versar sobre o desempenho de um servidor. Aliás, essa metodologia de avaliação não passou por um acordo coletivo entre a administração, o sindicato e os servidores ao ser implementada. A negociação coletiva possibilita às partes que negociam discutir as discordâncias e chegar a um acordo. É uma maneira mais democrática e que traz mais benefícios para todos.

Em razão disso, a questão de pesquisa é: quais os aspectos que deveriam ser contemplados em uma negociação coletiva sobre a mudança da avaliação de desempenho aplicada aos servidores da Universidade Federal do Rio de Janeiro?

O objetivo geral deste trabalho é conhecer a opinião dos servidores da Universidade Federal do Rio de Janeiro sobre a implantação da avaliação de desempenho 360° por uma negociação coletiva. Os objetivos específicos são conhecer a opinião dos servidores sobre o atual processo de avaliação de desempenho da UFRJ, identificar entre os mesmos quais os aspectos que deveriam ser contemplados na sua avaliação de desempenho e verificar a opinião dos servidores sobre a avaliação de desempenho 360°.

A avaliação de desempenho é um importante instrumento, pois além de medir a qualidade do serviço prestado, é também a forma de o servidor progredir na carreira, aumentando o seu piso salarial. É uma ferramenta mal explorada na atualidade. Se bem executado, o plano de trabalho de um servidor traz melhoras não somente para a administração pública, mas também para a qualidade dos serviços prestados a comunidade, finalidade de todo o serviço público no país.

Assim, este estudo almeja discorrer sobre um assunto muito interessante não só para o governo, mas para toda a sociedade, que é a medição do serviço público, feita através da avaliação de desempenho dos representantes do governo _ o servidor público. E pretende para tal propor um método coletivo de implementação do mesmo, utilizando os mesmos métodos da sociedade civil na resolução de conflitos.

O trabalho será estruturado em 3 partes, onde na primeira se mostrará o quadro teórico, a segunda discorrerá sobre o método utilizado e a última será a apresentação e análise dos resultados.

2- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Desempenho, segundo Bergamini (1988), significa ação, atuação ou ainda comportamento. O desempenho é afetado por diferentes fatores: o contexto extra

organizacional, as características organizacionais, a ambiente de tarefas e as características do trabalhador (ENAP, 2000).

Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho proporciona conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho realizado e o ambiente organizacional em que as ações ocorrem (BERGAMINI, 1988).

A avaliação de desempenho foi projetada para ajudar os empregados a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho (SNELL e BOHLANDER, 2009). Pode servir como instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que estejam num dado momento dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos recursos humanos da entidade. Serve como base para a gestão do desempenho, que é “o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem desempenhar o melhor de sua capacidade” (SNELL e BOHLANDER, 2009, p. 298). Liga-se ao conceito de eficiência, princípio explícito da administração pública brasileira, expresso no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, que significa o produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza suas atividades (BERGAMINI, 1988).

Snell e Bohlander (2009) dividem os objetivos da avaliação de desempenho em objetivos administrativos e objetivos de desenvolvimento. O primeiro tem como parâmetros definir transferências e atribuições, indicar o desempenho insatisfatório e auxiliar nas decisões sobre recompensas/remuneração. O segundo, identificar pontos fortes e fracos individuais, reconhecer o desempenho individual, identificar necessidades de treinamento individuais e organizacionais, melhorar a comunicação, identificação de objetivos e avaliar a realização de objetivos.

O sistema de avaliação de desempenho deve procurar analisar as naturezas internas e externas da organização. Deve, ainda, explorar a importância da atividade de avaliação e medir a viabilidade das próprias habilidades. “Sua importância, ou valor, como instrumento será determinado a partir das consequências administrativas que passam a existir a partir de seus resultados” (BERGAMINI, 1988, p. 69).

O sistema de avaliação de desempenho pode ser considerado como o:

[...] conjunto de normas e procedimentos que possibilita o diagnóstico e gestão de desempenho, fornecendo informações para outros sistemas de administração de pessoas: desenvolvimento de pessoas, sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório (promoções, ascensões funcionais e desenvolvimento de carreira), movimentação e alocação de pessoal, entre outros (ENAP, 2000, p. 8).

Nesse trabalho são também apresentados os principais problemas encontrados numa avaliação, que entre outros estão a definição de indicadores de desempenho para avaliação com base em cargos genéricos e não na tarefa realizada; a falta de instrumentos e procedimentos que permitam uma análise do desempenho dos servidores; o uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos; medidas de desempenho satisfatório e insatisfatório definidas de maneira intuitiva, desconsiderando variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho; conflitos entre servidores e chefias; falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados; avaliação baseada somente em julgamento da chefia; julgamentos tendenciosos; e falta de preparo de avaliadores e de avaliados. Snell e Bohlander (2009) discorrem também como falhas e fracassos do método avaliativo os métodos de classificação tendenciosos; o uso do programa para objetivos conflitantes; a avaliação da personalidade, em vez do desempenho; a avaliação escrita de forma vaga; as políticas organizacionais ou as relações pessoais que deturpam o julgamento feito; e a falta de acompanhamento e orientação após a avaliação.

Existem vários métodos avaliativos citados em ENAP (2000): tradicional, da escala gráfica, de distribuição forçada, da escolha forçada, da pesquisa de campo, da avaliação por objetivos e do acompanhamento de pessoal como instrumento de gestão administrativa. Bergamini (2009) aponta a avaliação direta, a conjunta e a auto-avaliação. Craide e Antunes (2004) tratam sobre a avaliação 360°.

Há também vários tipos de avaliadores, podendo ser um único avaliador ou múltiplos deles em uma comissão; o avaliador pode ser um ascendente, um descendente ou um par do avaliado (ENAP, 2000). Pode ainda o avaliador ser um cliente ou a própria pessoa, no caso da auto-avaliação.

A ficha de avaliação, segundo Bergamini (1988), deve ser elaborada de forma a contemplar os seguintes critérios de qualidade:

- a) confiabilidade: servir de parâmetro estável ;
- b) validade: se refere aos objetivos da avaliação de desempenho;
- c) sensibilidade: serve para comparar desempenho;
- d) objetividade: não deve apresentar as opiniões pessoais do avaliador; e
- e) simplicidade.

Snell e Bohlander (2009) citam as características da ficha de avaliação. Sua relevância estratégica reside no fato de que a ficha deve ter relação com os objetivos da organização. A confiabilidade da mesma se mede com a sua estabilidade e com a medida consistente entre os avaliadores e/ou com o passar do tempo. Os autores ainda contemplam os aspectos negativos

que podem diminuir ou invalidar os padrões de desempenho a serem avaliados por esse instrumento, que são a deficiência de critério: aspecto negativo que pode surgir na ficha advindo de poucos critérios avaliativos e de aspectos do desempenho real que não são medidos; e a contaminação de critério: elementos que afetam as medidas de avaliação que não fazem parte do desempenho.

2.1- A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Na esfera pública, a avaliação de desempenho serve como um instrumento de medida da satisfação dos usuários dos serviços públicos, sejam eles internos ou externos. O foco principal deve ser o público externo, que é a população, pois é ela a usuária final de todo o aparato do Estado. No entanto, a longa tradição da administração pública brasileira não seguia a este paradigma. As instituições acabavam se apresentando voltadas para si mesmas. O desafio que se coloca é como transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas, que tendem ao insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras (MARQUES, ALBERGARIA e LACERDA, 2008).

Esse processo de racionalização organizacional requer que as organizações públicas adotem padrões de gestão desenvolvidos nas organizações privadas, com as devidas adaptações.

A Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil, iniciada na década de 90, partiu da premissa de que as estruturas organizacionais e as tecnologias de gestão baseadas no modelo burocrático e em uso pelas organizações públicas em geral, não mais respondiam com qualidade e eficiência às necessidades e demandas dos cidadãos. Daí a necessidade de as organizações públicas adotarem modelos de gestão flexíveis e autônomos, capazes de responder com rapidez e eficiência às demandas da sociedade por serviços de qualidade. (MARQUES, ALBERGARIA e LACERDA, 2008, p.2).

Tornou-se necessário identificar uma nova cultura de gestão. As premissas adotadas pela Administração são voltadas para a eficiência, a agilidade, a qualidade e a flexibilidade (CAVALCANTI, 2005). Dessa forma, uma nova abordagem de avaliação do servidor público é um dos pilares dessa transformação. A busca de um novo método, que pode ser encontrado nas organizações privadas, faz parte dessa nova cultura.

Os métodos aplicados a um trabalhador da iniciativa privada devem ser adaptados ao chegar ao servidor público, pois este apresenta algumas peculiaridades em relação ao primeiro. A forma de admissão por concurso público é uma delas. Embora possa ser inicialmente tratado como uma forma burocrática de gestão, dado que sua origem remete ao Estado Novo, pode, no entanto, ser considerado um modelo gerencial, pois a contratação de

um novo servidor se dá pelas suas aptidões, reveladas por um certame. Outra peculiaridade do servidor é que o mesmo só recebe aumentos e progressões através de lei, ao contrário do colaborador da iniciativa privada, que recebe bonificações por seus méritos de maneira mais ágil e menos rígida. Por fim, ao servidor público é garantido o instituto da estabilidade, após o mesmo implementar os requisitos dados em lei, o que não existe para o trabalhador do setor privado.

Marques, Albergaria e Lacerda (2008) apontam um cenário promissor em relação a implantação de mudanças no setor público, pelo elevado nível de cooperação dos servidores, mas também enfatizam que as mudanças de grande impacto não são consensuais e geram conflito. São quase sempre traumáticas, provocando grande resistência e ressentimentos. Superar os focos de resistência às mudanças que ainda persistem é um grande desafio que se coloca à administração pública. Os autores acima afirmam que são as pessoas que conduzem os processos de mudança, assumindo a responsabilidade de mudar os padrões existentes tanto no que se refere a comportamentos quanto a processos e a estruturas. Portanto, um passo importante para implementação de mudanças requer a reestruturação da gestão de pessoas nas organizações.

Assim, a avaliação de desempenho no serviço público com base em uma nova metodologia de abordagem será o foco deste trabalho.

2.2- A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFRJ NOS DIAS ATUAIS

A Universidade Federal do Rio de Janeiro apresenta em sua estrutura administrativa a Pró-Reitoria de Pessoal, doravante determinada PR-4, sigla pela qual é conhecida. Esta é dividida em divisões, que por sua vez é subdividida em seções, entre elas a Seção de Acompanhamento Funcional e Avaliação de Desempenho, localizada dentro da Divisão de Recursos Humanos.

Quando se entra no sitio da universidade na parte em que trata do servidor², é necessário alguma familiaridade com a estrutura da mesma para saber onde se encontra a Seção de Acompanhamento Funcional e Avaliação de Desempenho. O sitio desta seção apresenta apenas *links* sobre determinados assuntos referentes ao tema. O *link* que nos remete a avaliação de desempenho apresenta somente os fundamentos legais, o interstício entre as avaliações e os fatores de avaliação: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa e produtividade.

2 - www.pr4.ufrj.br

No mesmo sítio da PR-4 é possível também obter uma cópia do formulário de avaliação no *link* Formulários.

A avaliação de desempenho na UFRJ atualmente é dada pela Lei 11.091/05, alterada pela Lei 11.784/08. Tal norma apresenta apenas 4 artigos dentro do capítulo V, que trata do ingresso e das formas de desenvolvimento, discorridos de maneira vaga, deixando de tratar sobre os assuntos com profundidade, mas também abrindo a possibilidade de aplicação da norma de maneira abrangente pelo Poder Executivo.

A UFRJ usa o método avaliativo tradicional, pois se baseia no registro do desempenho passado. O avaliador é único, na pessoa do ascendente do avaliado, ou seja, a chefia imediata.

A avaliação é feita com um questionário, apresentado no anexo A, que contempla no seu verso os seguintes fatores:

- 1- Assiduidade, subdividido em Assiduidade e Pontualidade;
- 2- Disciplina e dedicação ao trabalho;
- 3- Produtividade, subdividido em Produtividade e Qualidade do trabalho;
- 4- Responsabilidade, subdividido em Responsabilidade e Zelo com materiais e equipamentos; e
- 5- Iniciativa, subdividido em Capacidade de iniciativa de trabalho, Análise crítica (apenas para os cargos de nível médio e superior) e Planejamento do trabalho (apenas para os cargos de nível superior).

A cada fator é atribuído um grau de 0 a 5, podendo o servidor obter pontuação que varia de 0 a 36, se servidor de nível fundamental, de 0 a 40, se servidor de nível médio, ou de 0 a 44, se servidor de nível superior. É considerado apto aquele que obtiver 60% do máximo possível para seu nível.

A ficha de avaliação contempla literalmente os itens apresentados pela Lei 8.112/90, o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

O questionário tem seu averso preenchido pela Seção de Acompanhamento Funcional e Avaliação de Desempenho e enviada ao setor do funcionário avaliado. A chefia imediata preenche e o servidor concorda ou não marcando um X nos quadrados sim ou não. Se discordar, deve dizer em uma linha as discordâncias. Após, o setor de recursos humanos da unidade em que o servidor é diretamente vinculado lança no Sistema de Recursos Humanos (SIRHu) as notas dadas.

A avaliação na universidade se dá de forma periódica, no interstício de 18 meses entre elas, e possibilita ao servidor a Progressão por Mérito, nos critérios da tabela constante no

anexo I-C da lei 11.091/05. Caso não atinja o mínimo de 60%, o resultado negativo é que o servidor não progride e deve esperar um novo interstício de 18 meses para ser reavaliado. Tal progressão possibilita ao funcionário um aumento salarial, chamado de *step*. A única função claramente definida da avaliação de desempenho é esta. A sua importância, assim, é minimizada, pois não contempla nenhum dos seguintes fatores:

- identificar os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance de resultados;
- definir planos de ação para otimizar aspectos facilitadores e para transpor dificuldades existentes [...]
- desenvolver ações integradas de gestão de pessoas, fornecendo subsídios para todas as políticas dessa área;
- viabilizar o desenvolvimento dos profissionais;
- fornecer subsídios para outras ações administrativas;
- alavancar mudanças organizacionais e culturais; e
- promover o trabalho em equipe, entre outros. (ENAPE, 2000, p. 72)

Assim, não serve como um parâmetro para o desenvolvimento de uma gestão de pessoas. Não atende ainda a gestão por competências, metodologia escolhida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) para a gestão de pessoas no âmbito do Poder Executivo federal. O próprio o sítio da PR-4³ revela publicamente na rede mundial de computadores que tal assunto não é pauta de prioridades da UFRJ.

A perspectiva de uma avaliação de desempenho não pode ser minimizada. Segundo Marques, Albergaria e Lacerda (2008), os servidores em sua maioria enxergam as avaliações periódicas como positivas, trazendo mudanças benéficas ao valorizar o trabalho do servidor. Mas tais autores também citam que a maioria dos servidores, por sua vez, não conseguem entender o método utilizado. A UFRJ não foge a tais constatações.

Com um método tradicional de avaliação feito apenas por um uma única pessoa com ampla margem de subjetividade, a avaliação de desempenho da entidade aqui trabalhada poderia ser feita de maneira mais abrangente e melhor aproveitada na gestão de pessoas. Uma avaliação mal utilizada produz conflitos e pode causar nos avaliados um sentimento de injustiça que pode impactar no comportamento das pessoas.

2.3- UM NOVO MÉTODO AVALIATIVO

A avaliação 360°, segundo Craide e Antunes (2004), é um método avaliativo que consiste numa combinação de análises feita pelo supervisor, pelos pares e/ou pelos clientes. Tal sistema causa um grande impacto ao contrastar com o método tradicional, em que a tarefa

³ www.pr4.ufrj.br

de avaliar é somente do superior imediato. As autoras acima citadas afirmam que o sistema de avaliação 360°

surge para suprir essa carência deixada pelos modelos tradicionais de avaliação, pois consiste em combinar análises feitas pelo superior, pares e/ou clientes e subordinados, contrastando com a auto-avaliação do empregado. Além disso, o aumento no número de respondentes pode garantir maior credibilidade aos resultados, pois, [...] pelo fato das respostas virem de várias fontes, ele é enriquecido, tornando mais fidedignas as informações em relação ao desempenho do avaliado. (p. 5)

O *feedback* 360° é uma forma mais rica de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de vários avaliadores. Destina-se a “fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros” (SNELL e BOHLANDER, 2009, p. 308). Proporciona condições para que o avaliado se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho. O foco é gerencial e comportamental, sendo utilizado um conjunto de formulários que devem ser tratados ao serem respondidos para proporcionar uma resposta confiável. Não é um método de aplicação fácil, mas possibilita um direcionamento mais confiável para ações futuras e para planos de melhoria individual.

Snell e Bohlander (2009) apontam os prós e contras da avaliação 360°. Os prós são que o sistema é mais abrangente, já que são reunidas respostas de várias perspectivas; a qualidade das informações é melhor; pode suavizar noções tendenciosas ou preconceitos, visto que o *feedback* vem de mais pessoas e não de apenas um indivíduo; e o retorno de colegas e de outros pode contribuir para o autodesenvolvimento do funcionário.

Os contras são que o sistema é complexo na combinação de todas as respostas; pode haver opiniões conflitantes, embora precisas, em cada ponto de vista respectivo; o sistema requer treinamento para que funcione bem; e a realimentação pode ser intimidante e causar ressentimento se o funcionário sentir que os respondentes fizeram um “complô” contra ele.

A avaliação 360° é um método avaliativo mais rico e que proporciona melhores resultados ao longo do tempo. Poderá aumentar a confiabilidade no sistema avaliativo, permitir o estabelecimento de metas, servir como parâmetro para medição dos resultados, minimizar os aspectos subjetivos da avaliação, diminuir a insatisfação e a insegurança dos servidores, tornar o servidor mais combativo e dar ao servidor um retorno sobre seu trabalho.

Tal metodologia avaliativa será apresentada através da proposta de uma negociação coletiva entre a UFRJ e o SINTUFRJ (Sindicato dos Trabalhadores em Educação da UFRJ) para discussão da viabilidade e da aplicação da avaliação 360°, que já se encontra em andamento de ser implementada.

A negociação coletiva é um importante instrumento da sociedade civil na resolução de conflitos. É um método de discussão democrático, participativo e dinâmico, pois pode resolver um embate por um período de tempo e surgir novamente junto com novas questões.

A negociação coletiva de trabalho se apresenta aos trabalhadores como um aparato para equilibrar a disputa com os empregadores. Ao mesmo tempo, representa um instrumento gerencial dos empregadores para regular as relações de trabalho e evitar a exacerbação de conflitos que possam vir a interferir negativamente nas atividades das organizações. Portanto, a negociação é um instrumento que interessa tanto a trabalhadores quanto a empregadores; e no caso do setor público, a toda a sociedade (LOPES, 2009). Na esfera pública, a negociação coletiva se apresenta como um importante método para solução de conflitos, pois possibilita que a Administração e seus servidores cheguem a um acordo mais benéfico para todos.

A negociação coletiva apresenta especificidades no setor público, pois o Estado faz o papel de empregador ao mesmo tempo que faz o papel de formulador e gestor de políticas públicas de desenvolvimento econômico e social. No entanto, é dentro destas idiossincrasias que o papel da negociação coletiva se apresenta mais forte, pois serve de modelo de aplicabilidade da moderna gestão de serviços públicos, mais flexíveis e ágeis.

A negociação coletiva possibilita mais transparência na alocação de recursos na administração pública, produzindo impacto sobre a eficácia na gestão. Constitui-se assim em instrumento de modernização da gestão pública e de compromisso com a construção de um Estado democrático e de direito, conforme estabelecido pela Constituição de 1988 (Lopes, 2009, p 10).

3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa foi a utilização do método *survey*. Foi limitada a autarquia em estudo _ a UFRJ.

A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados de informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, chamado de população-alvo (FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL e MOSCAROLA, 2000). É um método apropriado para identificar situações, atitudes e opiniões em uma população, ou subgrupos dela.

A amostra utilizada foi a do tipo não probabilística, dada a dificuldade da pesquisa em conseguir um número que fosse significativo para uma amostra probabilística, que necessita de um número representativo da população, o que seria impossível para esta pesquisa, dada a

distância entre pesquisador e pesquisado. Faltou também um conhecimento matemático mais profundo para dar um tratamento estatístico à mesma.

Assim, o autoconhecimento sobre o assunto foi decisivo na limitação daqueles que seriam entrevistados e quais os instrumentos que a pesquisa tomaria. Assim, ficou definido que seriam feitas entrevistas a um representante do SINTUFRJ, a um da universidade (que trabalha na PR-4) e a cinco servidores, dois ocupantes de cargo de chefia e os outros não. Devido à distância, as entrevistas foram feitas virtualmente, através de um questionário com perguntas e espaço livre, mas delimitado, para respostas, enviado por *e-mail* e colhido pelo mesmo método.

O questionário foi subdividido em dois modelos: um destinado ao representante da universidade e do sindicato, chamado de Questionário Modelo 1 e um destinado aos servidores, Questionário Modelo 2. O motivo de tal escolha é que a perspectiva de cada um difere entre si e há questões que foram somente destinadas às partes que se sentariam para negociar. Embora estes representem os servidores, sendo eles próprios ocupantes de cargo da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, sua posição refletiria na realidade a disposição coletiva, seja a da universidade ou seja a do sindicato.

As perguntas feitas aos entrevistados se basearam no autoconhecimento sobre o assunto e no objetivo desta pesquisa. Elas refletem o método atual de avaliação de desempenho, como ele é sentido pelos entrevistados, procura saber se há outros métodos em discussão e tem como alvo final revelar como os servidores se sentiriam na posição de ser avaliado sobre um ângulo tão amplo de 360° e em como os representantes da universidade se posicionariam frente a tal método moderno dentro de uma instituição de valores burocráticos _ método tradicional de administração pública.

A pesquisa se iniciou já com o tempo bastante tímido e foram enviados os questionários a mais de uma pessoa que representasse a sua categoria, através de *e-mail*, no período de 11 de agosto a 31 de agosto de 2010.

Os servidores foram mais solícitos a responderem ao questionário. Responderam ao Questionário Modelo 2. Quatro entregaram as respostas com brevidade e somente um não respondeu. Entre os servidores foram entrevistadas duas pessoas que ocupavam cargo de chefia e outras duas que não.

Antevendo algumas dificuldades, foram enviados *e-mails* a alguns servidores que trabalham na PR-4 e o retorno foi de apenas um deles, que não labora na Seção de Acompanhamento Funcional e Avaliação de Desempenho. O contato com este setor foi feito através de correio eletrônico e também pessoalmente através de um representante, no período

de 13 a 17 de setembro, mas os servidores que atenderam a este último não quiseram responder o questionário. Apesar disso, a pesquisa atingiu seus objetivos, que era entrevistar um servidor da PR-4, através do Questionário Modelo 1.

No entanto, o diálogo com o sindicato foi pouco conclusivo, pois além de não responderem os *e-mails* também não aceitaram responder o questionário que o representante os entregou. Ou seja, a opinião do sindicato ficou de fora deste questionamento. Para tentar suprimir esta falta, um servidor que atuou no sindicato até o ano anterior se mostrou interessado em responder a pesquisa e respondeu ao Questionário Modelo 1 no período de 19 a 21 de outubro.

Apesar destas dificuldades, os resultados foram satisfatórios e terminaram por corroborar a idéia de uma avaliação 360°.

4- RESULTADOS

Os resultados para cada grupo pesquisado serão apresentados individualmente.

4.1 – OS SERVIDORES

O Questionário Modelo 2 começa arguindo sobre o atual método de avaliação. Todos os servidores concordaram que o método apresenta falhas importantes. O que chama mais a atenção nas respostas é a repetição do argumento de que o método atual não permite o posicionamento do servidor sobre si próprio, ou seja, não há espaço para uma autoavaliação. Essa resposta repetitiva traz a tona o sentimento de submissão e insatisfação do servidor perante sua avaliação, pois não há como o mesmo se expressar sobre o seu trabalho.

Como ponto positivo da avaliação em vigor foram apresentadas a simplicidade de responder ao formulário e a possibilidade do aumento salarial através da Progressão por Mérito. Atende aos critérios de simplicidade e validade apontados por Bergamini (1988).

No entanto, os pontos negativos foram mais destacados, onde se questionou a falta de metas e a inocuidade das respostas, fazendo com que as respostas dadas não colaboravam com a qualificação dos servidores. O ponto mais grave apontado foi o uso da chefia da avaliação de desempenho de acordo com seus interesses, servindo assim mais como um método punitivo do servidor que não atende aos ditames do chefe do que um método que procura trazer sugestões de melhoria ao desempenho do servidor. Destacam-se, com isso, as falhas que uma avaliação de desempenho pode ter, apontados em ENAP (2000), que são os conflitos entre servidores e chefias, falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados e julgamentos tendenciosos. Também apresenta a falha apontada por

Snell e Bohlander (2009), que é a avaliação da personalidade em vez do desempenho. Portanto, não atende ao critério da sensibilidade (BERGAMINI, 1988) e que não está servindo para atingir os objetivos da nova administração pública, pois as respostas dadas não acabam tendo um fim de melhoria nos serviços.

Ainda sobre o método de avaliação de desempenho atual, foram tratados os conflitos que o mesmo gera. Alguns relataram desconhecer conflitos, mas outros apontaram ter vivido ou presenciado os mesmos. A queixa apresentada foi com o questionário, que não dá ao servidor um espaço para contestar as respostas do chefe. Foi relatado por um servidor um caso em que o mesmo se sentiu acuado de reclamar e para não ter conflitos preferiu ficar calado. Existem instâncias superiores, mas elas só são usadas em último caso. O critério da confiabilidade do método ficou, dessa forma, questionável, pois alguns servidores não se sentem seguros quanto ao mesmo. Não atende também às expectativas dos servidores, pois não possibilita a estes expressarem suas necessidades e suas opiniões.

Já quanto aos pontos de avaliação _ assiduidade, pontualidade, disciplina e dedicação, produtividade, qualidade do trabalho, responsabilidade e iniciativa_ os servidores que não ocupam cargo de chefia consideraram satisfatórios. Porém, aqueles que ocupavam cargo de chefia reclamaram da falta de metas e da falta de espaço para a chefia explicar o porquê da nota dada, podendo servir para o servidor buscar melhorias no seu trabalho. Ficam assim comprometidas a gestão de desempenho e a medição da realização dos objetivos (SNELL e BOHLANDER, 2009).

Após o questionamento sobre o método atual, foi proposto o método de avaliação 360°. Todos foram favoráveis ao novo método. Alguns destacaram a autoavaliação e os servidores ocupantes de cargo de chefia ressaltaram a participação do público.

O ponto positivo do método destacado foi que a multiplicidade de avaliadores garantiria a fidedignidade das respostas. Mostrou-se um método mais seguro, justo e representativo, além de poder se tornar um balizador para que o servidor avaliado pudesse refletir sobre a sua avaliação. Portanto, as respostas dadas permitem destacar que o servidor terá uma visão mais precisa sobre o seu trabalho e a avaliação pode servir como um direcionamento mais confiável no desenvolvimento dele (SNELL e BOHLANDER, 2009). A credibilidade no método, descrita por Craide e Antunes (2004), pode ser usada futuramente pela PR-4 como balizador para implementar a avaliação 360°.

Houve a sugestão de fosse feita uma análise preliminar do novo método dentro da UFRJ antes de sua implementação definitiva. Isso se faz necessário, pois ao trazer uma

metodologia do setor privado esta deverá sofrer os ajustes necessários para contemplar as especificidades do setor público.

Por fim, todos concordaram com a proposta de uma negociação coletiva para implementar o método. Somente um servidor, que ocupa cargo de chefia, apontou o fato de ter o conhecimento de que a avaliação 360° está em projeto de implementação dentro da universidade até dezembro de 2010, porém não soube relatar a que passo as reformas estão e não entrou em detalhes.

4.2- A PR-4

O questionamento apresentado a PR-4 obteve apenas uma única resposta. Portanto, a visão aqui apresentada é de um servidor da Divisão de Recursos Humanos. No entanto, trata-se de servidor experiente, que conhece a estrutura da UFRJ e que participa de algumas reuniões com o alto escalão da universidade. Suas respostas podem ser consideradas fidedignas.

O Questionário Modelo 1 se inicia com perguntas sobre o atual método de avaliação de desempenho. Quanto ao método atual, o servidor aponta logo na resposta da primeira pergunta a discussão da categoria dos servidores (sem, no entanto, citar nome do sindicato) e da UFRJ sobre um novo método avaliativo que possa suprir as demandas de ambos. Percebe-se, com isso, que a necessidade de implementação de um novo método de avaliação de desempenho está entre os objetivos da administração atual. Embora a UFRJ se apresente no momento como uma instituição de valores burocráticos (tradicionais), também se observa a tentativa de colocar em prática uma nova abordagem de gestão de pessoas.

Após se infere sobre as vantagens e as desvantagens do método atual. A vantagem apontada foi a progressão funcional (se repete com a resposta dos servidores). A desvantagem foi que a instituição tem dificuldades em identificar as necessidades do servidor, o que dificulta o desempenho deste e as condições de trabalho, pois no atual modelo de avaliação o servidor fica impossibilitado de expor as suas necessidades. Ou seja, o método atual não atende às expectativas da administração na realização de seus objetivos e nem possibilita que se adote efetivamente uma gestão de desempenho de recursos humanos (SNELL e BOHLANDER, 2009).

Depois são tratados os conflitos. Eles são bastante volumosos e a universidade tenta ser mediadora entre a chefia e o servidor, procurando uma melhor solução. Ou seja, aqui se observa o papel das instâncias superiores apontada pelos servidores em sua resposta. Aqui

cabe uma análise mais profunda: se eles são volumosos e se os servidores não se sentem confortáveis em usá-las, é sinal de que os conflitos são muito mais numerosos do que se apresentam e tem uma demanda extremamente reprimida. Pode usado como um parâmetro de medida de insatisfação com o atual modelo.

Por fim, se questiona o comportamento dos servidores frente à avaliação de desempenho atual e a resposta obtida foi que a instituição está procurando sempre atender e analisar as demandas, proporcionando cursos de capacitação e oferecendo ao servidor oportunidades para melhoria de seu ambiente de trabalho, de seu desempenho, das condições de trabalho e dos serviços prestados pela instituição. Aqui se apresenta uma dicotomia entre o que a universidade almeja e o que ela obtém de fato. Se os servidores apontam a inocuidade das respostas e a falta de metas é sinal de que os objetivos da avaliação de desempenho não estão sendo cumpridos. Soma-se o fato de que a própria administração tem dificuldade em reconhecer as necessidades do servidor. Assim, a avaliação de desempenho atual não serve assim como uma base adequada para o desenvolvimento dos recursos humanos, para o reconhecimento do desempenho individual e nem para identificação de necessidades de treinamento individuais e organizacionais (SNELL e BOHLANDER, 2009).

Após a inquirição sobre o método em vigor, a pesquisa procura saber se já houve alguma proposta de um novo método de avaliação de desempenho e a resposta foi positiva, enfatizando que esta nova metodologia deve ser vista como um processo que envolve os trabalhadores, as chefias e os usuários dos serviços prestados. Percebe-se que a universidade pretende utilizar uma nova metodologia que se coaduna com o objetivo desta pesquisa.

Quanto aos critérios que seriam utilizados numa nova metodologia de avaliação de desempenho, são citados os atuais _ assiduidade, pontualidade, disciplina e dedicação, produtividade, qualidade do trabalho, responsabilidade e iniciativa_ e são questionando quais deles deveriam permanecer, quais deveriam ser retirados e quais deveriam ser acrescentados. A resposta foi vaga, apontando que o atual processo de avaliação visa fundamentalmente apontar as metas de melhorias das condições técnicas do trabalho e estimular o planejamento dos ambientes, valorizando as melhorias dos serviços prestados ao público interno e externo. Não se permite com isso uma conclusão de quais critérios a administração pretende usar na nova metodologia que está em curso.

Quando se trata sobre a avaliação 360°, a PR-4 apresenta uma resposta bastante positiva sobre a mesma. Destaca que esta possibilitará à instituição buscar resultados mais confiáveis e livres de influências pessoais, tendo uma visão da performance do avaliado sob

diferentes ângulos. Aponta como objetivo definir um processo de avaliação de desempenho mais justo, que visa à promoção do desenvolvimento institucional, uma política de gestão de pessoas e a qualidade dos serviços prestados à comunidade; identificar competências, habilidades e comportamentos do servidor; descobrir talentos por desempenho alcançados e diferenciados; indicar necessidades de treinamento e/ou aperfeiçoamento e promover a progressão por mérito. Não faz nenhuma restrição a metodologia de avaliação 360°.

Termina por afirmar que já estão implementando o modelo de avaliação 360°, por acreditar que o resultado indicará necessidades de treinamento e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de trabalho, onde todos se beneficiariam.

A presente pesquisa chega à conclusão que o método de avaliação de desempenho aqui proposto tem credibilidade e confiabilidade. Serve como parâmetro que condiz com as premissas de um novo modelo de gestão pública, mais moderna, eficiente e flexível.

É uma metodologia que está em vias de ser implementada, o que condiz com um dos objetivos específicos deste trabalho, que era apresentar uma novo método de avaliação de desempenho. Percebe-se, então, que a UFRJ caminha no sentido de se alinhar com os novos paradigmas da nova administração pública para gestão de pessoas.

No entanto, quando se infere sobre a participação do sindicato e sobre uma proposta de negociação coletiva para a implementação da avaliação 360°, a resposta é silente. Percebe-se que o sindicato não figura como peça chave e parece que o método será mais uma vez imposto, assim como foi o método atual.

4.3- O EX-INTEGRANTE SINDICATO

Bastante relutante em responder ao questionário, a opinião do sindicato, o SINTUFRJ, foi quase impossível de ser coletada. A versão aqui apresentada é a resposta de um servidor que atuou durante muitos anos no sindicato, tendo participado do mesmo desde a década de 1990, mas que por motivos de ordem pessoal resolveu sair do quadro de sindicalistas no ano anterior e agora ocupa um cargo de chefia.

A análise que será agora apresentada não pode ser considerada conclusiva. A pesquisa foi, então, em parte prejudicada, não podendo dar uma resposta totalmente fidedigna.

Foi usado o Questionário Modelo 1, que começa com perguntas sobre o atual método de avaliação de desempenho, que não é considerado um bom método pois é uma medida que pode ser transformada “numa faca de 2 gumes” (citação do servidor em sua resposta), por ser unilateral e arbitrária. Concentra numa só pessoa, no caso, o chefe imediato e avaliador, a responsabilidade da avaliação, o que o transforma, muitas vezes, em um “algoz” (citação do

servidor em sua resposta). Traz como vantagem a auto-avaliação que a chefia faz numa reflexão sobre sua conduta e lhe dá a oportunidade, tanto nos comentários que faça no formulário, quanto na entrevista individual, de expressar seus pontos de vista, satisfações e insatisfações. A desvantagem apresentada é que isso não aparece no resultado final, pois o que conta é a nota que se obteve e o resultado disso pode gerar um conflito que muitas vezes tem repercussão negativa entre a equipe, tanto para o avaliado, quanto para o avaliador. Interessante a observação aqui apresentada pelo ponto de vista do avaliador, principalmente de um que já foi sindicalista. A avaliação, quando o avaliador tenta ser justo e procura apontar todos os aspectos por ele percebidos, não é sempre bem recebida. Condiz com Marques, Albergaria e Lacerda (2008) ao citar que a maioria dos servidores não consegue entender o método utilizado. Nota-se que a atual avaliação traz um sentimento negativo também para quem se encontra na posição de avaliador.

No ponto que trata sobre os conflitos, foi apontado que o sindicato atua com veemência quando se trata de defender os direitos não só dos sindicalizados, mas de todos os servidores técnico-administrativos. É enfatizado que o sindicato está se empenhando em lutar pela manutenção do que já está conquistado com o plano de carreiras e demais benefícios para os ativos e inativos, “comprando a briga” (citação do servidor em sua resposta) dos servidores que se sentem injustiçados. Diz ainda que há uma luta para reparar alguns equívocos na implantação do referido plano, mas estes não foram relatados. Conclui-se com isso que o papel do sindicato é defender o servidor avaliado com força, fazendo o papel que se assemelha ao de um advogado, cabendo assim à PR-4 o papel de mediador, como acima citado.

Ainda sobre o método de avaliação de desempenho atual, é relatado que a mesma caiu no descrédito, pois não retrata a realidade, passando a ser uma obrigação, tanto para o avaliador quanto para o avaliado. Não atende aos critérios da sensibilidade e validade (BERGAMINI, 1988) e não serve como parâmetro para uma gestão de pessoas.

Quanto aos critérios de avaliação (assiduidade, pontualidade, disciplina e dedicação, produtividade, qualidade do trabalho, responsabilidade e iniciativa), a sugestão dada foi a retirada da produtividade, porque é difícil medir a produtividade no serviço realizado na universidade, e da pontualidade, pois já estaria implícito em responsabilidade. Seria incluído o interesse para cursos/eventos/atualizações, porque o intercâmbio institucional poderia promover a motivação para o trabalho e essa possibilidade é apresentada como viável, pois já existe recurso no orçamento da instituição para essa finalidade. Embora a produtividade seja um parâmetro de difícil mensuração no serviço público, ainda assim deveria ser mantida

através de uma medição da qualidade dos serviços prestados. O resultado obtido é um dos critérios do modelo de administração gerencial.

O questionamento sobre a existência de uma proposta de mudança de método de avaliação de desempenho obteve resposta negativa, assim como se já houve uma negociação entre o sindicato e a PR-4 sobre uma nova metodologia. Não se pode considerar a resposta como conclusiva, pois a atual posição do sindicato é desconhecida.

Finalmente, quando se trata sobre a avaliação 360°, a resposta obtida foi que esta é uma idéia a ser amadurecida e defendida, que deveria se implementada depois de se avaliar os prós e contras desse método, considerando as peculiaridades do serviço público. A restrição apontada foi que servidor de órgão público é diferente de empregado de empresa privada e que os ajustes talvez possam descaracterizar a proposta da avaliação 360°. Por se tratar de um servidor que foi combativo por muitos anos, observa-se que o mesmo traz questões que nenhum outro apresentou. Quando se propõe uma nova metodologia de avaliação de desempenho, a todo momento foi especificado as particularidades do serviço público. Pode ser visto como um foco de resistência, mas também pode ser observada uma clara disposição de mudança no comportamento, numa atitude cooperativa (MARQUES, ALBERGARIA e LACERDA, 2008).

O servidor que outrora pertenceu ativamente ao sindicato aceitou a ideia de uma negociação coletiva que versasse sobre a avaliação 360°, mas a resposta oficial do sindicato não foi possível de ser colhida. Os servidores entrevistados também concordaram com a proposta da negociação coletiva. A PR-4 não respondeu diretamente se aceita ou não uma rodada de negociação sobre o assunto, mas também não fez nenhuma menção negativa a sentar para negociar. Portanto, a negociação coletiva para implementação de uma avaliação 360° se mostra como uma alternativa democrática e possível de ser usada para resolver os pontos conflitantes.

O questionamento sobre o andamento da implementação da avaliação 360° na PR-4 obteve uma resposta silente. Ou seja, provavelmente ficará para um futuro mais distante a implementação deste tipo de avaliação. Talvez seja uma oportunidade para o sindicato aparecer e tentar propor uma negociação coletiva, pois se percebe que há algumas arestas a serem polidas. A administração não faz nenhuma restrição à avaliação 360° e não responde como serão os novos questionários. Os servidores querem que o método seja testado e eles enfatizam muito o signo da autoavaliação, ou seja, demonstram que a opinião deles deverá ser um parâmetro balizador no novo método. Há ainda quem indica a necessidade de adaptação

dos métodos da iniciativa privada aos valores do serviço público. Enfim, existem muitos pontos em aberto que necessitam ser discutidos.

5- CONCLUSÕES

A literatura aponta para uma nova abordagem da administração pública, que já não comporta mais o modelo burocrático dentro da sociedade atual. Há uma necessidade de atendimento à sociedade, usuária e destinatária final de todo o serviço público.

A avaliação de desempenho do servidor público se insere numa premissa de eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos, dentro de uma moderna metodologia de gestão de pessoas, com critérios ágeis e flexíveis. A avaliação 360° se apresenta como uma metodologia confiável e fidedigna, pois apresenta o desempenho do servidor visto sob vários ângulos.

O objetivo geral deste trabalho era conhecer a opinião dos servidores da Universidade Federal do Rio de Janeiro sobre a implantação da avaliação de desempenho 360° por uma negociação coletiva. A resposta obtida, embora não possa ser considerada como conclusiva, dada a recusa do sindicato em responder ao questionário, pode no entanto ser considerada positiva e viável. Os servidores se mostraram bastante solícitos a sentar e negociar sobre um método avaliativo novo. Como o sindicato é feito destes mesmos servidores, é possível concluir que uma negociação coletiva poderia ser implementada sem resistências.

Os objetivos específicos eram conhecer a opinião dos servidores sobre o atual processo de avaliação de desempenho da UFRJ, identificar entre os mesmos quais os aspectos que deveriam ser contemplados na sua avaliação de desempenho e verificar a opinião dos servidores sobre a avaliação de desempenho 360°.

A avaliação atual foi vista com um sentimento negativo tanto para os avaliados quanto para os avaliadores. Não se mostra um método eficiente e confiável, tampouco permite que melhorias sejam implementadas, pois na atualidade se apresenta sem uma função claramente definida além da Progressão por Mérito, sendo um instrumento inócuo na busca de resultados claros e objetivos.

Os aspectos de a serem contemplados numa nova avaliação foram bastante controversos. Alguns entenderam que os atuais critérios eram bons e outros que não eram representativos, devendo alguns deles serem retirados, e foram dadas sugestões de novos pontos avaliativos. Um ponto claramente observado foi que o aspecto do qual os servidores mais se ressentiram do método atual foi a falta de espaço para exporem suas idéias. Aqui seria um ponto muito interessante para uma mesa de negociação, já que os critérios não ficaram

bem definidos e as rodadas de discussão poderiam levar a um acordo entre os servidores e a universidade, aparando as arestas. Seria uma forma de tentar superar as dificuldades apresentadas por todos, tanto servidores quanto a Administração, e chegar a um consenso sobre uma nova forma de abordagem do trabalho realizado dentro da universidade.

A opinião dos servidores, da Pr-4 e do sindicato, com as ressalvas atendidas, a respeito da avaliação 360° foi positiva. Mostrou-se um método de avaliação de desempenho que possibilita o desenvolvimento da instituição e dos servidores, de medida de qualidade dos serviços prestados à sociedade e serve como balizamento para uma política de gestão de pessoas, desde que atenda às especificidades do setor público.

O ponto mais importante a ser observado é que a avaliação 360° já está em vias de ser implementada e, ao que tudo indica, unilateralmente pela administração. Embora seja um avanço, no sentido da sensibilidade da UFRJ de se modernizar e atender aos paradigmas do governo federal, deveria, no entanto, ser feita uma discussão mais aprofundada do assunto. Todos concordaram com uma mudança, mas como não houve consenso em alguns critérios de avaliação, seria necessário um exame mais profundo dos anseios da coletividade dos servidores. Um acordo coletivo traria um resultado mais satisfatório para todos os atores envolvidos aqui neste trabalho a opinião de todos poderia ser ouvida e negociada de forma segura e eficiente através de uma negociação coletiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bergamini, Cecília Whitaker. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4 edição. São Paulo: Altas, 1988.

Cavalcanti, Bianor Scelza. O gerente equalizador: estratégias de gestão no serviço público. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Craide, Aline; Antunes, Elaine Di Diego. Avaliação de competências 360°: os impactos na gestão de pessoas. REAd – Edição 40 Vol. 10 No. 4, jul-ago 2004.

Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. Brasília: ENAP, 2000.

Freitas, Henrique; Oliveira, Mírian; Saccol, Amarolinda Zanela; Moscarela, Jean. O método de pesquisa survey. Revista de Administração, São Paulo v. 35, n-3, p. 105-112, julho/setembro 2000.

Lopes, Fernando Dias. Negociação II/ Negociação Coletiva. Porto Alegre, 2009.

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. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ - 6 a 10 de setembro de 2008.

Misoczky, Maria Ceci. Neg I-Negcol/ Negociação I. Porto Alegre, 2009.


Snell, Scott; Bohlander, George. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ANEXO A

Formulário de avaliação de desempenho – verso

FATORES	GRAU
1- ASSIDUIDADE A- ASSIDUIDADE: É freqüente ao trabalho, ausentando-se apenas por motivos justos com conhecimento e anuência da chefia imediata. B- PONTUALIDADE: Cumpre o horário estabelecido nas normas legais.	<input type="text"/>
2- DISCIPLINA E DEDICAÇÃO AO TRABALHO Envolve-se com empenho na execução das tarefas, buscando ampliar os conhecimentos necessários ao desenvolvimento de suas atribuições.	<input type="text"/>
3- PRODUTIVIDADE A- PRODUTIVIDADE: Executa o trabalho solicitado corretamente e em tempo hábil. B- QUALIDADE DO TRABALHO: Realiza seus trabalhos com exatidão e ordem, fazendo bom uso dos recursos disponíveis.	<input type="text"/>
4- RESPONSABILIDADE A- RESPONSABILIDADE: Assume com seriedade e responsabilidade as tarefas que lhe são confiadas. B- ZELO COM MATERIAIS E EQUIPAMENTOS: É cuidadoso com os bens da instituição, observando corretamente as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.	<input type="text"/>
5- INICIATIVA A- CAPACIDADE DE INICIATIVA DE TRABALHO: Demonstra dinamismo, independência e desembaraço diante de situações novas e/ou rotineiras, apresentando novas idéias e soluções alternativas. (Preencher para todos os níveis) B- ANÁLISE CRÍTICA: Possui habilidade para perceber, avaliar, interpretar e discernir aspectos importantes da sua área de atuação. (Preencher para todos os níveis) C- PLANEJAMENTO DO TRABALHO: Possui habilidade para programar atividades, propor tarefas e solucionar métodos a adequados à sua execução. (Preencher apenas para o nível Superior)	<input type="text"/>
TOTAL	<input type="text"/>
DATA DA AVALIAÇÃO: ____/____/____	
CARIMBO E ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA: _____	
CONCORDO COM A AVALIAÇÃO: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	
DISCORDO DO(S) ITEM(ENS): _____	
ASSINATURA DO SERVIDOR: _____	
DATA: ____/____/____	

Formulário de avaliação de desempenho – anverso

 <p>UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO SUB-REITORIA DE PESSOAL E SERVIÇOS GERAIS DIVISÃO DE SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</p>												
<p align="center">AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (CHEFIA)</p> <p align="right">PERÍODO / / A / /</p>												
<p>NOME: _____</p> <p>NÚMERO DE REGISTRO: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>CARGO: _____</p> <p>NÍVEL: <input type="checkbox"/> AUXILIAR <input type="checkbox"/> INTERMEDIÁRIO <input type="checkbox"/> SUPERIOR</p> <p>LOCALIZAÇÃO: _____</p> <p>TEMPO DE SERVIÇO NA UNIDADE: _____</p> <p>CHEFIA IMEDIATA: _____</p> <p>CARGO OU FUNÇÃO OCUPADA PELA CHEFIA: _____</p> <p>TEMPO DE SERVIÇO DA CHEFIA NA FUNÇÃO OCUPADA: _____</p>												
<p>AVALIAÇÃO DE FATORES</p>												
<table border="1"><tr><td colspan="2">ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO</td></tr><tr><td>NÍVEL AUXILIAR</td><td>Itens de 01 a 05. A</td></tr><tr><td>NÍVEL INTERMEDIÁRIO</td><td>01 a 05. B</td></tr><tr><td>NÍVEL SUPERIOR</td><td>01 a 05. C</td></tr></table>	ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO		NÍVEL AUXILIAR	Itens de 01 a 05. A	NÍVEL INTERMEDIÁRIO	01 a 05. B	NÍVEL SUPERIOR	01 a 05. C				
ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO												
NÍVEL AUXILIAR	Itens de 01 a 05. A											
NÍVEL INTERMEDIÁRIO	01 a 05. B											
NÍVEL SUPERIOR	01 a 05. C											
<table border="1"><tr><td colspan="2">GRADUAÇÃO</td></tr><tr><td>SEMPRE</td><td>04</td></tr><tr><td>MUITAS VEZES</td><td>-03</td></tr><tr><td>ÀS VEZES</td><td>-02</td></tr><tr><td>RARAMENTE</td><td>-01</td></tr><tr><td>NUNCA</td><td>-00</td></tr></table>	GRADUAÇÃO		SEMPRE	04	MUITAS VEZES	-03	ÀS VEZES	-02	RARAMENTE	-01	NUNCA	-00
GRADUAÇÃO												
SEMPRE	04											
MUITAS VEZES	-03											
ÀS VEZES	-02											
RARAMENTE	-01											
NUNCA	-00											
<p>OBS.: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>												

ANEXO B

QUESTIONÁRIO MODELO 1

(destinado a um representante da PR-4 e um representante do SintufRJ)

ASSUNTO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFRJ

AUTORA: XANA ALVES BARBOSA

SOBRE A AUTORA: aluna de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFRGS, na busca do título de especialização em Negociação Coletiva.

TEMA DA PESQUISA: Avaliação de desempenho na UFRJ e proposta de uma Avaliação 360°.

ENTREVISTADO:

CARGO:

LOTAÇÃO:

Solicito que as respostas sejam dadas de acordo com a visão que a instituição tem sobre o assunto.

Coloque o ponto de vista do setor o qual o sr.(a) representa. A visão pessoal do servidor esta sendo feita nesta pesquisa através de outro questionário. Responda livremente as questões abaixo, no espaço indicado:

1- O atual modelo de avaliação de desempenho da UFRJ segue ao método tradicional de avaliação, feita de cima para baixo, e realizado apenas pelo chefe imediato. A categoria a qual o(a) sr.(a) representa considera este um bom método de avaliação? Por quê?

2- Em sua experiência, quais as vantagens apresentadas por este método? E quais as desvantagens?

3- Com relação aos conflitos gerados por este método avaliativo tradicional, eles são volumosos ou são poucos? Qual o trabalho realizado pelo sua categoria na gestão de conflitos deste tipo?

4- Como a sua categoria analisa a opinião e o comportamento dos servidores face a avaliação de desempenho?

5- Já houve alguma proposta de mudança de método de avaliação de desempenho? Se sim, qual(is) a(s) metodologia(s) sugeridas? Como foi(foram) recebidas?

6- O atual sistema avaliativo contempla os seguintes fatores de avaliação: assiduidade, pontualidade, disciplina e dedicação, produtividade, qualidade do trabalho, responsabilidade e iniciativa. A sua

categoria considera estes itens suficientes? Acrescentaria algum item? Retiraria algum (qual/quais deles)?

7- Já houve alguma negociação coletiva entre o sindicato e a reitoria/pró-reitoria de pessoal para discutir sobre a avaliação de desempenho?

8- O que o(a) sr.(a) como representante de sua categoria opina sobre a proposta de uma avaliação 360°? (A avaliação 360° consiste num método avaliativo em que há uma combinação de análises feita pela chefia, pelos pares e/ou pelos clientes do avaliado. O aumento no número de respondentes pode garantir maior credibilidade aos resultados , pois pelo fato das respostas virem de várias fontes, ele é enriquecido, tornando mais fidedignas as informações em relação ao desempenho do avaliado.)

TEMA DA PESQUISA: Avaliação de desempenho na UFRJ e proposta de uma Avaliação 360°.

ENTREVISTADO:

CARGO:

LOTAÇÃO:

Obs.: O nome do entrevistado não constará na pesquisa, apenas o cargo e a lotação se necessária.

Responda livremente as questões abaixo, no espaço indicado:

1- O atual modelo de avaliação de desempenho da UFRJ segue ao método tradicional de avaliação, feita de cima para baixo, e realizado apenas pelo chefe imediato. considera este um bom método de avaliação? Por quê?

2- Em sua experiência, quais as vantagens apresentadas por este método? E quais as desvantagens?

3- Com relação aos conflitos gerados por este método avaliativo tradicional, como o(a) sr.(a) se posiciona?

4- Já aconteceu algum conflito entre o(a) sr.(a) e a sua chefia no momento da avaliação? Já presenciou algum conflito entre chefia e servidor no momento da avaliação?

5- O atual sistema avaliativo contempla os seguintes fatores de avaliação: assiduidade, pontualidade, disciplina e dedicação, produtividade, qualidade do trabalho, responsabilidade e iniciativa. O(a) sr.(a) considera estes itens suficientes? Acrescentaria algum item? Retiraria algum (qual/quais deles)?

6- O que o(a) sr.(a) opina sobre a proposta de uma avaliação 360°? (A avaliação 360° consiste num método avaliativo em que há uma combinação de análises feita pela chefia, pelos pares e/ou pelos clientes do avaliado. O aumento no número de respondentes pode garantir maior credibilidade aos resultados , pois pelo fato das respostas virem de várias fontes, ele é enriquecido, tornando mais fidedignas as informações em relação ao desempenho do avaliado.)

7- Faria alguma restrição a esse método? Sugeriria outro(s)? Qual(is)?

8- Estaria disposto a negociar coletivamente com outros servidores, o sindicato e a reitoria/pró-reitoria de pessoal para implementação de uma avaliação 360°? Por quê?
