**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

**Maria Eneida Costa dos Santos**

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO NEGOCIAL:
## O caso da Universidade Federal do Maranhão

**Brasília (Pólo)**
**2010**

Maria Eneida Costa dos Santos

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO NEGOCIAL

## O caso da Universidade Federal do Maranhão

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Profª Dra . Elaine Antunes

**Brasília (Pólo)**

**2010**

Maria Eneida Costa dos Santos

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO NEGOCIAL**

O caso da Universidade Federal do Maranhão.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Conceito final:

Aprovado em 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Profª Dra. Cristina Amélia Carvalho (PPGA/EA/UFRGS)

_____

Prof. Dr. Diogo Joel Demarco (PPGA/EA/UFRGS)

_____

Orientadora: Profª Dra . Elaine Antunes

Ao Silvio, ao Vinícius e ao Lucas
Jordany, minha família, fonte de incentivo.

## AGRADECIMENTOS

Ao Ser Supremo, por todas as vitórias alcançadas.

Ao meu esposo Silvio, pelo apoio e paciência.

Aos meus filhos Vinícius e Jordany pela compreensão nos momentos ausentes.

Ao Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade de crescimento intelectual e profissional;

Ao Tutor Orientador Ricardo Groselli, pela paciência, dedicação e cuidado na condução deste trabalho.

À Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal do Maranhão – PRH/UFMA, especificamente, à Carla, Roseani e Luciane pelo acolhimento e contribuição para a realização da pesquisa.

Ao Procurador-Chefe da Procuradoria Federal no Maranhão, Felipe Costa Camarão, pelo apoio à minha participação neste curso.

À colega Graça, pela constante troca de idéias em nosso ambiente de trabalho com relação ao curso.

Aos colegas Marcelo Gonsioroski e Rosivalda pela colaboração na realização deste trabalho.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

**Comprometimento não é fruto do desejo, nem da imposição. É conquista. É um desafio gerencial permanente. É a base de práticas inovadoras de gestão do desempenho que se caracterizam pela flexibilidade e pela negociação**

**(Souza et. al. 2005, p. 122)**

# RESUMO

Análise de um processo de reestruturação da sistemática da avaliação de desempenho e seus resultados. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na Universidade Federal do Maranhão, fundamentado na análise dos documentos que norteiam a avaliação de desempenho bem como na análise da metodologia aplicada nesse processo juntos aos servidores técnico-administrativos dessa Universidade. Além disso, fez-se uma comparação do resultado de uma pesquisa realizada em 2007 acerca da avaliação de desempenho na PRH/UFMA com resultado da pesquisa atual. Constatou-se alguns avanços na atual sistemática de avaliação de desempenho daquela Universidade.



**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Negociação coletiva. Gestão de pessoas. Administração Pública. Universidade Federal do Maranhão.

**ABSTRACT**

Analysis of a process of reorganization of the systematics of the performance evaluation and its results. It was used a study of case in the Pró-Reitoria of Human Resources of the Federal University of the Maranhão (PRH/UFMA), based on the result of enquiry research applied to the managers and administrative personnel as well as a analysis of the documents that guide the performance evaluation and in the analysis of the methodology applied to the managers and administrative personnel involved in this process. It was made a comparison of the result of a research carried in 2007 concerning the evaluation of performance in the PRH/UFMA with the present research. The results showed that some advances were made in the present performance evaluation systematic in this University, since the beginning of its reorganization.

Keywords: Performance evaluation. Collective negotiation. Human resource management. Public Administration. Federal University of Maranhão.

## LISTA DE GRÁFICOS

**Gráfico 1 – Nível de satisfação no trabalho, dos servidores e gestores** ..... 31
**Gráfico 2 - Percepção dos servidores sobre o planejamento na unidade organizacional** ..... 32
**Gráfico 3 – Percepção dos gestores sobre o planejamento na unidade organizacional** ... 32
**Gráfico 4 – Percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial** ..... 33
**Gráfico 5 - Percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial** ..... 33
**Gráfico 6 – Barreiras que dificultam o desempenho profissional, na percepção dos servidores** ..... 34
**Gráfico 7 - Barreiras que dificultam o desempenho profissional, na percepção dos gestores** ..... 35
**Gráfico 8 – Percepção da subjetividade no processo avaliativo, segundo os servidores** .. 36
**Gráfico 9 - Percepção da subjetividade no processo avaliativo, segundo os gestores** ..... 36
**Gráfico 10 – Avaliação de desempenho como reflexo na remuneração, segundo servidores e gestores** ..... 37
**Gráfico 11 – Percepção dos servidores sobre a valorização de seu trabalho** ..... 38
**Gráfico 12- Percepção dos gestores sobre a valorização de seu trabalho** ..... 38
**Gráfico 13 - Aproveitamento das sugestões dos servidores no desenvolvimento organizacional** ..... 39
**Gráfico 14 - Aproveitamento das sugestões dos gestores no desenvolvimento organizacional** ..... 39
**Gráfico 15 – Contribuição da negociação coletiva para a efetividade da avaliação de desempenho, segundo os servidores** ..... 40
**Gráfico 16 - Contribuição da negociação coletiva para a efetividade da avaliação de desempenho, segundo os gestores** ..... 41

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação

PRH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SIGPRH – Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos

TAE – Técnico-Administrativo em Educação

UFMA – Universidade Federal do Maranhão

UFV – Universidade Federal de Viçosa

**SUMÁRIO**


**INTRODUÇÃO** ..... 9

**1 AVALIAÇÃO DE DESEMEPENHO E NEGOCIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBICA E A EXEPRIÊNCIA DA UFMA** ..... 11

1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA BREVE COMPARAÇÃO ENTRE ESTADOS UNIDOS, UNIÃO EUROPÉIA E O CASO BRASILEIRO ..... 11

1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ..... 13

1.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE DESEMPENHO ..... 14

1.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO NEGOCIAL ..... 17

1.5 EXPERIÊNCIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMEPENHO EM ALGUMAS IFE's: um breve relato ..... 23

1.6 BASE LEGAL NA QUAL SE AMPARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFMA ..... 24

**2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS** ..... 27

**3 ANÁLISE DOS DADOS** ..... 29

3.1 ANÁLISE ESPECÍFICA DE DADOS REFERENTES À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES (GESTORES E COLABORADORES) TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS DA UFMA ..... 31

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** ..... 45

**REFERÊNCIAS** ..... 47

**APÊNDICES** ..... 50

**ANEXOS** ..... 59

# INTRODUÇÃO

A busca constante da elevação do nível de qualidade na oferta dos serviços oferecidos à sociedade tem exigido das organizações, tanto pública como privadas, um novo olhar sobre a maneira como o desempenho humano vem sendo gerido. Práticas mais eficientes e eficazes que possam fornecer subsídios para tomadas de decisões, estão sendo cobradas dos gestores.

Nesse sentido, avaliação de desempenho tem sido um tema bastante discutido nas últimas décadas, tanto no meio acadêmico como no âmbito das organizações públicas. Diversas pesquisas (como poderemos constatar adiante) têm apontado a avaliação de desempenho como um instrumento que, se utilizado de maneira adequada, poderá fornecer informações importantíssimas para a elaboração de políticas de gestão de pessoas. Entretanto, embora no Brasil, desde os anos de 1990, o olhar sobre o desempenho humano venha sendo conduzido sob essa nova lógica, conforme comenta Souza et al. (2005), não são poucos os relatos de insucessos desse instrumento no âmbito das organizações.

Assim, devido à constatação de constantes insatisfações, tanto de gestores com relação ao desempenho do servidor como, também, do servidor com relação ao desempenho do gestor, surgiu o interesse em compreender melhor como se dá o processo de avaliação de desempenho nas organizações públicas e quais as suas implicações.

Nesse contexto, sabendo-se que a UFMA há algum tempo vem utilizando a avaliação de desempenho e, sabendo-se ainda, do desafio encarado pela referida Universidade, em 2007, de reestruturar sua sistemática de avaliação de modo a atender às exigências vigentes contidas no Plano de Carreira em vigor desde 2005, é que se decidiu buscar resposta para a seguinte questão: houve avanço no processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFMA a partir do início dessa reestruturação? E quais os resultados?

Portanto, o objetivo geral deste estudo é analisar o processo de reestruturação da sistemática de avaliação da UFMA. Para tanto, fez-se necessário: a) estudar os aspectos teóricos da avaliação de desempenho; b) analisar os documentos e as percepções existentes na PRH/UFMA que demonstram se houve avanços no âmbito da UFMA a partir do início da reestruturação da sistemática de avaliação de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) e, c) descrever os resultados obtidos, comparando-o com o resultado da pesquisa anterior realizada por Gonsioroski (2007).

Entende-se que, o resultado desta pesquisa contribuirá para que gestores e servidores façam uma auto-reflexão sobre a maneira como estão encarando a avaliação de desempenho em seus locais de trabalho.

Ademais, a comunidade acadêmica terá ao seu dispor o resultado da reestruturação de uma sistemática de avaliação de desempenho realizada em uma Universidade Federal, o qual, certamente trará informações ainda não divulgadas sobre o assunto em tela.

Com isso, entende-se que a maior beneficiada será a sociedade que, além da possibilidade de poder contar com um número maior de servidores comprometidos com o serviço público, terá, também, ao seu dispor um documento que poderá ajudá-la a compreender como é conduzido o desempenho dos servidores nas instituições públicas brasileiras.

Para melhor apresentação do tema este trabalho encontra-se dividido em três capítulos: base teórica; procedimentos metodológicos e análise dos dados, além da introdução e considerações finais.

No capítulo 01 que se destina à base teórica, faz-se, inicialmente, um breve comentário acerca da Administração Pública no Brasil; da avaliação de desempenho a qual envolve comentários sobre as perspectivas teóricas da Administração Pública, bem como, sobre os métodos de avaliação clássicos e contemporâneos; da avaliação de desempenho como processo negocial e, finalizando, comenta-se a experiência de avaliação de desempenho na UFMA. O capítulo seguinte aborda os procedimentos metodológicos aplicados no desenvolvimento do estudo. A apresentação e análise dos dados coletados são apresentadas no capítulo 3. Por fim, destacam-se as conclusões para este trabalho.

# 1 AVALIAÇÃO DE DESEMEPENHO E NEGOCIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBICA E A EXEPRIÊNCIA DA UFMA

A fundamentação teórica deste trabalho perpassará, especificamente, pela discussão de quatro categorias conceituais, a saber: administração pública, gestão de pessoas, avaliação de desempenho e negociação.

## 1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA BREVE COMPARAÇÃO ENTRE ESTADOS UNIDOS, UNIÃO EUROPÉIA E O CASO BRASILEIRO

Partindo-se de uma breve perspectiva histórica, é possível verificar que a busca constante dos Estados por um modelo de Administração Pública de qualidade é uma realidade não apenas do Brasil, mas, também, de países como os Estados Unidos e os da União Européia, conforme afirma Pereira (2008).

Isto devido, dentre outros motivos, segundo o citado autor, ao avanço da tecnologia e da informação que exige a cada dia, mudanças tanto teóricas quanto práticas no campo da Administração, e que esta seja eficaz e eficiente de modo a assegurar a efetividade dos serviços prestados à população.

Embora se trate de culturas diferentes, no caso dos países selecionados acima, os problemas enfrentados tendem a ser semelhantes. A insatisfação dos cidadãos com a falta de qualidade nos serviços públicos a eles prestados é um dos problemas constatado. E os modelos de Administração adotados, também, tendem a ser semelhantes, conforme comenta Pereira (2008).

Todavia, segundo o autor em foco, apesar das várias tentativas de mudança, nenhum dos países supracitados conseguiu, ainda, resolver os problemas da Administração Pública.

No Brasil, especificamente, a Administração Pública deu-se a partir de três modelos básicos: o Patrimonialista, o Burocrático e o Gerencial, conforme podemos constatar em Brasil (1995). O modelo patrimonialista (vivido pelo Brasil até o ano de 1889), segundo Pinheiro (2009) foi marcado pela corrupção e o nepotismo, indefinição entre o que é público e privado – práticas dominantes no Estado absolutista português e reproduzida no Brasil.

Nesse sentido, tanto Santos (2003) como Chiavenato (2006), ao falarem sobre os ocupantes de cargos públicos à época apontam que, nesse modelo de administração “os cargos

públicos são considerados prebendas", ou seja, quem tinha um cargo dessa natureza pouco trabalhava e era muito bem remunerado, além disso, por serem auxiliares (servidores) do poder soberano tinham status de nobreza real. Tal modelo de administração preponderou no Brasil até o inicio da década de 1930.

No intuito de combater tais práticas, o Estado brasileiro decide implantar sua primeira reforma administrativa, passando do modelo patrimonialista para o modelo burocrático.

Sobre o modelo burocrático, Pereira (2003), afirma, que foi a partir daí que surgiu a necessidade de desenvolver um tipo de administração que pudesse distinguir não só os bens públicos dos bens privados, como também, ser capaz de separar questões políticas de questões administrativas.

A administração pública burocrática apresenta como diretrizes as ideias de profissionalização, de carreira, de hierarquia funcional, de impessoalidade e formalismo, de modo a caracterizar um poder racional-legal. Assim, segundo Santos (2003), devido à prévia falta de confiança gerada em torno dos agentes públicos e dos cidadãos que a eles dirigem demandas, prioriza-se os controles rígidos dos atos administrativos. Todavia, a ineficiência da administração pública se agrava com relação à qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade e o Estado perde a noção de sua missão básica que é servir à sociedade em detrimento do controle dos atos dos agentes públicos (BRASIL, 1995).

A tentativa de superação do modelo burocrático é, então, iniciada com o Decreto-Lei 200/67 por meio do qual se busca implantar no Brasil uma segunda reforma administrativa denominada de gerencial.

O modelo de administração gerencial, ao contrário do anterior (que vigorava desde a década de 1930), tenta superar a rigidez burocrática, flexibilizando a administração, reconhecendo a necessidade de reorganização das estruturas administrativas, dando ênfase à qualidade do serviço destinado à população, assim como à profissionalização do servidor.

Bergüe (2005), ao comparar as finalidades do modelo burocrático e gerencial, aponta que a diferença principal entre um modelo e outro é que, naquele, os esforços eram voltados para a definição de processos e rotinas de operação, neste, sua ênfase é voltada para o alcance dos resultados da ação do poder público.

Todavia, Chiavenato (2006), nos chama a atenção para o fato de que a Administração Gerencial não negou todos os princípios da Administração Burocrática, pois leva em consideração, por exemplo, mesmo que de forma flexível, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, entre outros.

Mesmo assim, é inegável as várias mudanças que foram apresentadas nessa última

reforma administrativa, entre elas, aquelas voltadas para a área de gestão de pessoas a qual apresenta o novo perfil que se deseja de agente público, especificamente, de servidores e empregados públicos.

Nesse sentido, Klering (2009) lembra a criação da Fundação Nacional de Administração Pública (ENAP) em 1986, "[...] com o objetivo de formar, aperfeiçoar e profissionalizar o servidor público de nível superior, visando a modernização do setor público."

Com base nesse breve resgate histórico da administração pública brasileira, nota-se que, embora os registros apontem a tentativa de superação de um modelo sobre outro, não é difícil afirmar que os três modelos de administração (patrimonialista, burocrático e gerencial) têm coexistido até os dias atuais, pois conforme assegura Torres (2004, p. 140) "[...] na melhor das hipóteses, é possível identificar momentos em que a prevalência de algum dos três modelos é mais acentuada."

Não diferente, a avaliação de desempenho, embora já venha sendo utilizada no Brasil desde a Idade Média, conforme poderemos constatar a seguir, ainda carece de "reformas" no seu gerenciamento.

## 1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sabe-se que é inerente ao ser humano fazer avaliação de tudo e de todos. Chiavenato (2006) ao abordar tal assunto, ressalta que na Idade Média, os Jesuítas da Companhia de Jesus já eram avaliados por meio de sistema de relatório e notas de suas atividades e seu potencial.

Todavia, conforme comenta o autor supracitado, a proliferação da avaliação de desempenho ocorreu somente após a Segunda Guerra Mundial com a criação da Escola de Relações Humanas, por meio da qual reverteu-se sua abordagem e os administradores deixaram de dar ênfase às máquinas para dar ênfase às pessoas.

Se até o período da Segunda Guerra Mundial o desempenho humano foi gerido sob a lógica mecanicista, reduzindo a avaliação de desempenho a uma técnica utilizada apenas para verificar a adaptação do homem ao trabalho previamente definido, hoje já se reconhece que por meio desse instrumento pode-se avaliar fatores como, habilidades, atitudes, domínio de conhecimento, entre outros, tanto de quem avalia como de quem é avaliado, além de possibilitar a avaliação do ambiente organizacional de modo geral.

Por isso é que a avaliação de desempenho vem sendo apontada por estudiosos como um instrumento que, se utilizado de maneira eficiente, poderá contribuir de maneira significativa para a melhoria da qualidade do serviço público.

Souza et al. (2005, p. 45), ao falarem sobre o assunto, afirmam que "[...] a falta de importância ao ambiente organizacional contribuiu para que a avaliação de desempenho fosse um instrumento gerador de insegurança e frustrações". Além disso, há o desconforto provocado pelo aproveitamento inadequado do potencial humano, uma vez que são delegadas tarefas incompatíveis com o potencial do servidor, o que tem sido motivo de constante evasão de talentos de um órgão para outro.

Não é de hoje, portanto, que a avaliação de desempenho vem sendo negligenciada pelos gestores das organizações públicas. Inúmeras são as críticas atribuídas à avaliação de desempenho no contexto organizacional pelos estudiosos.

Gil (2006), um dos críticos, afirma que os objetivos da avaliação de desempenho nem sempre são definidos com clareza pelas empresas. Embora esse instrumento avaliativo possa servir a inúmeros propósitos, o citado autor garante que os avaliadores não conseguem canalizar seu resultado para ações concretas, tais como remanejamento de servidor, promoção e programa de capacitação.

Nesse sentido, entende-se que para melhor compreendermos os inúmeros olhares sobre os fenômenos e práticas organizacionais, na qual se inclui a gestão de desempenho é preciso que façamos uma breve análise das diversas perspectivas teóricas da Administração.

## 1.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE DESEMPENHO

No que se refere, por exemplo, à perspectiva mecanicista - primeira corrente da teoria administrativa - o homem era visto como um apêndice da máquina. Nesse sentido, Souza et al. (2005, p. 44), defendem que "Durante muito tempo, por influência da lógica mecanicista, gerir o desempenho de pessoas reduzia-se, simplesmente, à prática da avaliação de desempenho, entendida como uma técnica utilizada para verificar a adaptação do homem ao trabalho previamente definido [...]".

Conforme se observa, nessa lógica, as competências do ser humano não eram levadas em conta, muito menos os seus anseios, ou seja, o homem era considerado como um ser passivo.

Foi, portanto, com o desenvolvimento das perspectivas comportamental e neoclássica, que o instrumento de avaliação de desempenho humano passou a ser elaborado com o intuito de atender aos objetivos da organização, da equipe e do indivíduo.

Assim, ao longo dos anos, a gestão do desempenho foi sendo concebida por meio de diversas metodologias de mensuração. Pontes (2002), agrupou essas metodologias utilizando-se de dois métodos: os clássicos e os contemporâneos. Diversos autores como, por exemplo, Almeida (1996), Souza et al. (2005) e Gil (2006), fazem a descrição de cada um dos métodos supracitados. Gonsiosroski (2007), com base em tais autores fez um resumo dos referidos métodos o qual foi adaptado neste trabalho, conforme quadro 1:

| | Métodos Clássicos | Métodos Contemporâneos |
|---|---|---|
| Ênfase da Avaliação: Passado | **Pesquisa de Campo**: avaliadores entrevistam os avaliados com o intuito de detectar as possíveis causas do desempenho insatisfatório e propor ações corretivas.<br>**Incidentes Críticos**: a avaliação é realizada por meio de registros e observações constantes sobre o avaliado, buscando identificar fatores que influenciam positiva ou negativamente seu desempenho;<br>**Frases Descritivas**: um rol de frases preestabelecidas são apresentadas. Cabe ao avaliador indicar quais não são correspondidas pelo avaliado.<br>**Escala Gráfica**: compara-se o desempenho dos avaliados utilizando-se de fatores previamente definidos e graduados.<br>**Escolha Forçada**: avalia o desempenho do indivíduo utilizando-se, dentro de um rol de frases preestabelecidas e dividas em bloco, aquelas que se relacionam ao desempenho do avaliado.<br>**Combinação Binária**: conhecido também como "combinação de pares", esse método avalia cada indivíduo com os outros elementos do grupo em relação a diversos fatores de desempenho mas apresenta uma visão limitada das diferenças individuais no trabalho;<br>**Atribuição de Graus**: por meio desse método, também conhecido como "comparação simples", o indivíduo é avaliado por meio de escala, a qual estabelece previamente conceitos que variam entre ruim e excepcional; | **360 Graus**: nesse método, também conhecido como "*feedback* com múltiplas fontes", o indivíduo é avaliado com base na comparação entre metas fixadas e os resultados efetivamente alcançados. |
| Ênfase da Avaliação: Futuro | **Avaliação por Objetivos**: mediante um processo participativo, a Administração por Objetivos (APO) baseia-se no cumprimento de objetivos estabelecidos previamente.<br>**Avaliação de Atividades**: o indivíduo é avaliado com base nas atribuições previstas para o seu cargo para as quais há um peso previamente estabelecido. | **Acompanhamento e Avaliação por Resultados**: conhecido como "avaliação por resultados", por meio deste método o desempenho do indivíduo é avaliado com base na comparação entre as metas fixadas e os resultados efetivamente alcançados. |

Quadro 1 – Classificação dos Métodos de Avaliação de Desempenho
Fonte: Adaptado de Gonsioroski (2007)

Como se vê, embora com denominações diferentes, não é necessário muito esforço para percebermos que há semelhanças entre várias das metodologias descritas no Quadro 1 - fator que pode ser considerado como positivo - uma vez que, tendo várias opções de escolha, os gestores poderão definir o método que melhor se adequa ao contexto a ser utilizado.

Vale ressaltar que, nos últimos anos, outra metodologia vem sendo discutida no meio acadêmico - a avaliação por competências - a qual, também, apresenta características de outras metodologias como da avaliação de atividades, da avaliação por objetivos e da avaliação por resultados.

Souza et al. (2005) apresentam três competências que são exigidas quando da avaliação por competências, quais sejam: conceituais, técnicas e interpessoais.

A competência conceitual envolve conhecimento e domínio de conceitos e teorias. A competência técnica refere-se ao domínio de métodos e ferramentas e, a competência interpessoal envolve atitudes e valores.

Convém, entretanto enfatizar que, independentemente da escolha do método a ser utilizado, a preocupação maior dos envolvidos no processo avaliativo deve ser com a sua efetividade, ou seja, os resultados da avaliação devem ser convertidos em ações concretas. Afinal, são inúmeros os benefícios que a avaliação de desempenho pode proporcionar. Eis alguns desses benefícios apresentados por Gil (2006, p. 149):

> [...] definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização; identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo; obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos e para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Note-se o quanto a avaliação de desempenho pode contribuir para o bom andamento das organizações, inclusive como uma ferramenta capaz de dirimir conflitos – uma vez que, se devidamente utilizada, pode proporcionar o diálogo entre gestor e servidor e, conseqüentemente, a negociação do interesse coletivo, conforme veremos a seguir.

## 1.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO NEGOCIAL

Sabe-se que avaliar o desempenho humano não é uma tarefa fácil, uma vez que são vários os fatores (ambientais, organizacionais e individuais) que podem influenciá-lo. Torna-se ainda mais difícil essa tarefa, em uma sociedade onde a prática do diálogo e da negociação ainda é muito incipiente - como é o caso brasileiro.

Mas o que significa negociação?

Segundo Braga (1998, p. 155), negociação “[...] é um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual um acordo possa ser realizado”.

Apesar de mais de quinhentos anos de História, por diversos motivos que não cabe aqui comentar, foi só a partir da Proclamação da Independência e, sobretudo, da Proclamação da República que a cultura da negociação foi sendo estabelecida em no Brasil, ou seja, os primeiros trezentos anos foram de quase nenhum avanço nesse aspecto. (MARENCO, 2009).

Entretanto, convém reconhecer que, apesar de todo esse tempo (três séculos) sem poder experimentar a prática da negociação em nosso país, após esse período, em pouco tempo (menos de um século) "[...] um novo marco rumo à cultura do debate, do embate de idéias, da análise e discussão de alternativas e, por fim, de negociação" provocaram grandes transformações nos ambientes sócio, político, econômico e institucional, na perspectiva de Marenco (2009, p. 63).

Isto porque a negociação, além de ser indicada como uma ferramenta capaz de dirimir conflitos, também, na via extra-judicial vem sendo apontada, inclusive pelos legisladores, como um meio que pode reduzir custos e prazos para uma sociedade, principalmente quando o problema é referente a relações de trabalho.

Galvão (2002, p. 2), ao falar sobre sistema de relações de trabalho, salienta que este é "[...] constituído por um conjunto de elementos interdependentes, onde todos possuem uma função que lhes permite contribuir à manutenção e ao equilíbrio do todo".

Ademais, Baldi (2009) comenta que ao falarmos de relações de trabalho não podemos deixar de mencionar que estas são permeadas pelas relações que se estabelecem entre empregados e empregadores que se opõem mas ao mesmo tempo se complementam.

A autora ainda ressalta que, uma relação de trabalho deve ter caráter relacional, ou seja, os atores envolvidos devem ter consciência que nenhum detém o total controle sobre o outro.

Nesse sentido, Fischer (1992), comenta que qualquer prática administrativa é realizada por dois possíveis caminhos: por meio da pressão autoritária ou por meio da negociação. O primeiro reproduz práticas que por muito tempo predominaram no Brasil e tenta inibir as manifestações de insatisfações no ambiente de trabalho. O segundo, por sua vez, dá abertura ao diálogo e estabelece canais de comunicação entre as partes.

No caso do serviço público, especificamente, é importante enfatizar que o direito da negociação coletiva está implícito nos direitos de greve e sindicalização assegurados constitucionalmente aos servidores (DEMARI, 2007). E, com a aprovação pelo Congresso brasileiro da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que trata das relações de trabalho na Administração Pública Federal, os servidores públicos conquistam uma grande vitória com relação à negociação coletiva.

Por negociação coletiva, Misoczky (2009, p. 06), entende como "[...] um processo de troca de informações entre as partes, com o objetivo de produzir acordos coletivos ou convenções coletivas que, por sua vez, criam as regras jurídicas que irão normatizar situações futuras". Nesse processo poderá haver, dentre outros movimentos, o acordo, a barganha e a

coerção, conforme a autora acima mencionada.

O que não pode acontecer na negociação coletiva de trabalho é a falta de reconhecimento por parte do Estado da "autonomia privada coletiva" dos atores sociais envolvidos, uma vez que não há negociação sem autonomia. Para Stoll (2007) esse é o princípio fundamental no qual se baseia a negociação coletiva de trabalho.

A autonomia privada coletiva é apontada por Santos (2004), como o poder próprio que os grupos profissionais devam ter para elaborarem suas normas e auto-regularem seus interesses, desde que sob a luz da ordem jurídica vigente.

A ausência, portanto, da negociação num processo de avaliação, pode permitir a influencia de fatores que impedem ou dificultam o desempenho das pessoas nas instituições. Almeida (1996) chama a atenção para alguns desses fatores os quais considera suscetíveis de influenciar a avaliação de desempenho:

- **a pressa** (devido à alegação de "falta de tempo" o avaliador pode negligenciar alguma dimensão do desempenho)**;**
- **a altura** (a atenção que, naquele momento pode estar voltada para outros assuntos)**;**
- **o efeito contraste** (quando se avalia alguém muito diferente (melhor ou pior) do que o avaliado anterior, pode-se provocar uma radicalização devido ao contraste entre os dois)**.**

Concorda-se com Almeida (1996), que esses fatores de fato ainda persistem na prática de alguns avaliadores e são constantemente apontados, em conversas informais, pelos servidores como prejudiciais à avaliação de desempenho. Daí a importância desse processo ser planejado coletivamente, onde as partes envolvidas possam refletir, opinar e contestar se necessário. Por meio de um processo negocial, isso é possível.

Se ainda existe alguém que pense que esse instrumento serve apenas para cumprir as exigências legais e/ou para "ajustar contas" e ridicularizar o avaliado, está completamente equivocado.

Deve-se trabalhar no sentido de fazer da avaliação de desempenho um instrumento que promova pessoas, que sirva para detectar e valorizar potenciais e não apenas para detectar e divulgar fracassos. Afinal, isso demonstrará que naquela organização o desempenho humano está sendo bem gerido.

É obvio que isso não significa dizer que desempenhos insatisfatórios devam ser ignorados ou encobertos. O art. 41 da Constituição Federal do Brasil (1998) – CF/98 dá poderes à Administração de monitorar e punir o servidor no decorrer de sua carreira, caso não

esteja cumprindo com o seu dever, podendo inclusive ser exonerado do cargo.

Com relação à possibilidade de exoneração do cargo, é comum percebermos uma certa ansiedade por parte dos servidores públicos em adquirir o direito da estabilidade – o que pode ser considerado como natural. Todavia, para alguns, o motivo de tal ansiedade é por acreditarem que, com a aquisição desse direito deixam de correr o risco de perderem o cargo que ocupam e, por isso, podem "relaxar" no serviço e executar suas atividades no ritmo que acharem conveniente.

No entanto, segundo Bergue (2005), essa é uma idéia equivocada. Pois, mesmo que já tenha adquirido o direito da estabilidade no serviço, o servidor não está livre da possibilidade de perda do cargo.

Convém lembrar que, com a aprovação da Emenda Constitucional 19/98 que alterou o artigo 41 da CF/98 supracitado, já não basta ser aprovado no estágio probatório de 03 (três) anos para adquirir tal estabilidade. Um dos motivos que poderá levar o servidor público estável a perder o cargo é a constatação por meio do procedimento de avaliação periódica de desempenho do seu desempenho insatisfatório.

É dever, portanto, dos gestores, utilizarem-se de meio formal, sistemático e devidamente regulamentado, como é o caso da avaliação de desempenho, que permita verificar efetivamente o desempenho do servidor no exercício do cargo para apurar as responsabilidades estabelecidas constitucionalmente.

Ainda de acordo com Bergue (2005), se o gestor não for capaz de lidar com essa problemática dentro do serviço público, pode-se considerar que ali há um problema de gestão. Sob essa ótica, entende-se que tal problema jamais deverá ser encoberto, ao contrário, nesse momento o gestor deve ter humildade para reconhecer suas limitações e ir em busca de ajuda, sobretudo, qualificando-se.

O que não pode é o servidor ser responsabilizado sozinho pelo desempenho inadequado ou insatisfatório de suas atividades. Todos os fatores já mencionados anteriormente devem ser levados em conta.

Além disso, conforme Misoczky (2009), vale ressaltar que embora o movimento de depreciação do serviço público, que ganhou força entre os trabalhadores da esfera privada passando para a sociedade a idéia que a degradação dos serviços públicos a ela oferecidos, são conseqüências da acomodação do servidor, o fato é que foram as sucessivas políticas governamentais as responsáveis pela falta de servidores qualificados e estruturas adequadas que impediram o Estado de oferecer serviços de mais qualidade.

No entanto, para evitar que os problemas mencionados acima permaneçam no serviço

público, faz-se necessário que, tanto o gestor como o servidor, estejam atentos a algumas recomendações tidas como essenciais num processo avaliativo. Com base em Almeida (2006), no que tange ao papel do avaliado importante se faz que esse processo seja encarado como algo que servirá para o seu contínuo desenvolvimento. Daí a importância de:

- está demonstrando interesse em querer saber sobre o seu desempenho;
- está aberto para falar de suas expectativas, de sua (in) satisfação com a tarefa que esteja desenvolvendo e com a postura da chefia e;
- encarar as possíveis críticas como oportunidades de melhoria e não como ameaças.

No que diz respeito ao papel do avaliador, Almeida (2006) recomenda ainda que:

- seja criada uma atmosfera propícia ao encorajamento de discussões abertas dos problemas além da utilização de técnicas de comunicação eficazes;
- esteja preparado para registrar todas as considerações apresentadas pelo avaliado quer se refira aos pontos fracos quer se refira aos pontos fortes;
- esclareça os objetivos da avaliação – que é ajudar as pessoas e não culpá-las;
- deixe claro o que se espera do avaliado e que o sucesso da organização dependerá do bom desempenho de todos e, sobretudo;
- não ridicularize o avaliado.

Percebe-se nas recomendações feitas por Almeida (2006) que a negociação está implícita nesse processo, ou seja, não será possível por em prática tais recomendações sem que avaliador e avaliado estejam abertos à negociação, ao diálogo.

Outro ponto que merece reflexão quando o assunto é avaliação e negociação diz respeito ao potencial do servidor. Defende-se que todo ser humano traz consigo algum tipo de potencial, o qual vai se manifestando de acordo com a necessidade e/ou oportunidade que é dada a cada um. Resende (2003) define potencial como "[...] algo, condição ou situação passível de ser desenvolvida".

Em algumas organizações públicas, embora reconhecida a importância da avaliação do potencial dos servidores, especificamente, na fase de seleção para a ocupação de um determinado cargo, ainda é bastante comum a constatação do aproveitamento inadequado desse potencial.

Nesse sentido, tanto Bergue (2005) como Souza (2005), chamam a atenção dos gestores para o cuidado que estes devem ter com relação à incompatibilidade entre o perfil da pessoa e aquele exigido para o desempenho do cargo – fator que pode implicar diretamente no

seu baixo desempenho.

Esse é, portanto, um erro que os gestores não devem continuar cometendo. Pois, além de afetar o desempenho, a incompatibilidade entre o perfil da pessoa e o cargo que ocupa tem sido a causa da evasão de muitos servidores de um órgão para outro, conforme já mencionado anteriormente.

A subutilização de servidores é algo que os deixa completamente desmotivados. A negociação coletiva nesse caso também é importante, uma vez que, mesmo que não haja mais vaga na instituição para o cargo específico para o qual foi o servidor foi nomeado (como tem ocorrido no momento da lotação de alguns dos aprovados nos últimos concursos), pode-se negociar para que este ocupe um cargo que se seja compatível com sua formação, onde seu potencial possa ser explorado, desenvolvido.

Com base na experiência profissional percebe-se que a subutilização geralmente ocorre ou por falta de competência de alguns gestores em gerir o potencial do servidor ou por aqueles quererem manter o seu status de "poder", por se achar insubstituível e mais competente que qualquer um destes.

Todavia, se por muito tempo, conforme apontado no relatório da OCDE (2010) os servidores públicos foram tratados como seres passivos que deveriam apenas cumprir normas – o que os inibiam de tentar inovar, de demonstrar o seu verdadeiro potencial, no atual modelo de Administração Pública Brasileira deseja-se ter profissionais ativos e comprometidos com o sucesso da instituição na qual estejam atuando.

Por esses e outros motivos é que não só os servidores devem estar atentos às exigências do novo modelo de Administração Pública, mas, também, os gestores a quem é delegada a responsabilidade de gerir de maneira eficiente e eficaz o desempenho dos que compõem essa Administração e, conseqüentemente, a quem será atribuído o sucesso ou o insucesso da instituição. Pois, devido à falta de capacidade gerencial de grande parte dos gestores e à utilização inadequada na maioria das instituições, sejam elas públicas ou privadas, inúmeras críticas vêm sendo feitas à maneira como a avaliação de desempenho vem sendo (sub)utilizada.

Santos (2003), ao falar sobre capacidade gerencial, aponta que

> No caso brasileiro, não se discute a necessidade de um melhor preparo gerencial do pessoal encarregado de gerir o funcionamento da máquina administrativa do Estado. E é essa capacidade de gerenciamento que merece ser discutida. O que o povo quer é um Estado eficiente e eficaz, que tenha, principalmente, a capacidade para recuperar a dívida enorme que tem com milhares de brasileiros, os quais, a despeito de bem pagarem seus impostos, não recebem serviços públicos adequados.

Mais uma vez observa-se, na citação acima, o problema apontado pelos demais autores

anteriormente mencionados, ou seja, o despreparo de grande parte dos gestores públicos no gerenciamento do desempenho das pessoas responsáveis por oferecer um serviço de qualidade à população.

Por isso é que Bergue (2005), também reforçando o que Santos aponta, afirma que a administração pública vem carecendo de profissionais qualificados, sobretudo para gerir pessoas.

Ainda sob esse foco, Cunha et al. (2001) em pesquisa realizada junto a algumas Instituições Federais de Ensino - IFES's acerca da utilização da avaliação de desempenho constataram que, parte dessas Instituições ainda não a utilizavam pelo fato dos gestores não se sentirem preparados para tal. E aquelas IFES's que disseram já trabalharem com esse instrumento avaliativo, afirmaram que os pontos negativos ainda predominavam sobre os pontos positivos.

Na UFMA, não diferente, foi constatado por Gonsioroski (2007), diversos problema na utilização desse instrumento, entre eles, problema de gestão, conforme podemos confirmar adiante.

## 1.5 EXPERIÊNCIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMEPENHO EM ALGUMAS IFE's: um breve relato

No serviço público, embora grande parte dos cargos públicos seja ocupada por pessoas selecionadas por meio de concursos públicos, ainda é comum servidores não corresponderem à expectativa dos gestores ou vice-versa. Nesse sentido, acompanhar o desempenho deste ou daquele no desenvolver de suas atividades, torna-se fundamental. E, uma das principais ferramentas apontadas pelos estudiosos para esse procedimento é a avaliação de desempenho.

Entretanto, embora alguns órgãos públicos já estejam utilizando a avaliação de desempenho como uma forma de subsídio para a implementação de ações na área de gestão de pessoas de modo a, senão eliminar, pelo menos minimizar as insatisfações tanto dos gestores como dos servidores, pesquisas realizadas em IFES's como, por exemplo, na Universidade Federal de Viçosa (UFV) e em outras Universidades, apontaram que esse instrumento avaliativo ainda não está sendo aproveitado de maneira adequada.

Com relação à UFV, dentre outros problemas, Cunha et al. (2001), constataram que o método utilizado (semelhante ao da Lista de Verificação o qual, segundo Chiavenato (2004)

baseia-se em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada funcionário) para avaliar os servidores carecia de modificações e/ou atualizações, necessitando ser adequado e compatível às necessidades. Além disso, foi constatado que dois fatores negativos se destacaram na avaliação de desempenho dessa Universidade: "o erro consciente e a pressão social".

O primeiro, segundo os pesquisadores, é aquele em que é dada uma pontuação a uma determinada pessoa tendo consciência de não estar condizendo com a realidade. O segundo fator, "pressão social", para eles, acontece quando o avaliador põe os subordinados no meio de uma determinada escala de pontuação, para que ninguém saia prejudicado, produzindo o que chamam de "tendência central".

Dentre as demais IFES's pesquisadas, as quais não são identificadas, algumas, além de apresentarem necessidade de aprimoramento ou alteração no método de avaliação adotado, afirmaram utilizarem o método de avaliação "[...] apenas para cumprir uma formalidade, sem contudo, avaliar realmente o desempenho do servidor" (CUNHA et al., 2001, p. 04).

Vejamos a seguir como se dá esse processo no âmbito da UFMA.

## 1.6 BASE LEGAL NA QUAL SE AMPARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFMA

A avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFMA é amparada, atualmente, na Constituição Federal de 1988, na Lei nº 11.091/05, no Decreto nº 5.825/06 e nas Resoluções 90 e 91 – CONSAD, de 31 de outubro de 2008.

No que diz respeito à Constituição Federal, tanto o artigo 39 como o 41, estão voltados para a avaliação de desempenho, vejamos:

> Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.
>
> [...]
>
> § 2º. A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores púbicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 2010).

Observa-se que o art. 39 determina seja ofertado cursos de formação e aperfeiçoamento aos servidores, o que está de acordo com a política que vem sendo

desenvolvida pelo atual governo federal, sobretudo, como relação a avaliação de desempenho e negociação.

Vejamos abaixo, o que determina o artigo 41:

> Art. 41. São estáveis após 3 (três) anos de efetivo exercício os servidores nomeados para o cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.
> § 1º. O servidor público estável só perderá o cargo:
> I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
> II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
> III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.
> [...]
> § 4º. **Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.** (BRASIL, 2010, grifo nosso).

Com relação ao disposto no art. 41, confirma-se o que já foi mencionado em parágrafos anteriores a respeito da estabilidade funcional. Como se vê, o § 1º, III, atribui aos gestores públicos, poderes para exonerar o servidor quando for constatado que não há mais nada o que fazer para ajudá-lo a melhorar seu desempenho – embora ainda não haja lei complementar que regulamente a matéria.

Quanto ao § 4º do citado art. 41, constata-se o reconhecimento do valor gerencial da avaliação de desempenho para a administração pública.

Sobre a Lei nº 11.091/05, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) IFEs's, há, por exemplo, o art. 10 que trata especificamente da avaliação de desempenho, vejamos:

> Art. 10º. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.
> [...]
> § 2º. Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subseqüente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. (BRASIL, 2005b).

Com relação a este Art. 10, necessário se faz que, tanto servidores como gestores não direcione o resultado da avaliação de desempenho apenas para questões remuneratórias. Esse deve ser apenas um dos fins da avaliação e não o único.

A outra base legal na qual se ampara a avaliação de desempenho da PRH/UFMA é o Decreto nº 5.825/06, que veio regulamentar a Lei 11.091/05 supracitada, no que se refere ao Plano dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Esse Plano compõe-se de 03 (três) programas, quais sejam: programa de capacitação, programa de avaliação de desempenho e dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal.

Dentre os artigos que disciplinam a avaliação de desempenho no citado Decreto, estão os artigos 3º, 8º, 9º e 10º. Eis o que estabelece este último:

> Art. 10º. Participarão do processo de avaliação todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, conforme estabelecido no parágrafo único.
> Parágrafo único: Caberá à IFE organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos. (BRASIL, 2005a).

Constata-se no artigo acima, a ênfase que é dada à participação de todos os envolvidos no processo avaliativo – o que vem corroborar com as idéias de diversos autores mencionados no decorrer deste trabalho.

Por fim, as Resoluções 90 e 91/08 do Conselho de Administração da UFMA, são os instrumentos normativos que disciplinam a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no âmbito daquela Universidade, aprovando seu Programa de Avaliação de Desempenho e dispondo sobre o processo de Avaliação de Desempenho com vistas à progressão funcional por mérito profissional, respectivamente.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizado o método do estudo de caso, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa dos dados coletados acerca do processo de reestruturação da sistemática de avaliação de desempenho dos servidores TAE's da UFMA.

O universo selecionado para a pesquisa foi a PRH da UFMA que é composta de 54 servidores TAE's, 09 gestores e 02 diretoras.

O levantamento dos dados ocorreu de junho a outubro de 2010, por meio da aplicação de questionários, bem como, do roteiro básico de entrevista semi-estruturada associados à análise da legislação destinada à avaliação de desempenho dos servidores TAE's das IFE's, assim como dos demais documentos originados a partir do início do processo de reestruturação da sistemática de avaliação de desempenho naquela Universidade. Com relação a aplicação dos questionários especificamente, esta só ocorreu no final de setembro.

Para operacionalizar a referida pesquisa utilizou-se os seguintes instrumentos:

a) questionários específicos destinados aos servidores/colaboradores e gestores das unidades organizacionais da PRH, acompanhados do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e praticamente com as mesmas questões levantadas na pesquisa de Gonsioroski (2007) ( APÊNDICES A, B e C);
b) entrevistas semi-estruturada, partindo de um roteiro básico, destinadas às Diretoras do Departamento de Recursos Humanos - DRH e da Divisão de Avaliação de Desempenho - DIAD, também, com praticamente as mesmas questões levantadas na pesquisa de Gonsioroski (2007) (APÊNDICE D);
c) Relatório elaborado pela equipe da PRH, o qual é fruto da avaliação de desempenho dos TAE's da UFMA ocorrida após o início da reestruturação da sistemática da avaliação de desempenho dos referidos servidores;
d) Gráficos produzidos pela equipe da PRH nos quais é demonstrado o avanço que houve no desempenho profissional dos servidores TAE's da UFMA após o início da reestruturação de sua sistemática da avaliação de desempenho.

Além disso, foram analisados os dispositivos legais que têm implicação direta para a regulamentação da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFMA, tais como: Constituição Federal de 1988, Lei nº. 11.091/05, Decreto nº. 5.825/06 e Resoluções – CA.

Os dados coletados por meio dos instrumentos de pesquisa adotados foram analisados da seguinte forma:

a) dados quantitativos: seguindo a análise exploratória de dados, a qual agrupa dados em tabelas, quadros, gráficos e outras formas diagramáticas, o que permite a observação de padrões e relações não tão aparentes;
b) dados qualitativos: seguindo a análise de conteúdo, a qual busca entender e capturar a perspectiva do respondente.

Para auxiliar a tabulação dos dados quantitativos coletados na referida pesquisa foi utilizado o Excel, do Microsoft Office.

Os dados coletados foram analisados sob a luz dos conceitos teóricos abordados no decorrer deste trabalho quais sejam: gestão de pessoas, avaliação de desempenho e negociação coletiva e foram comparados com resultados de outras pesquisas afins.

Assim, buscou-se identificar se a maneira como a PRH da UFMA vem gerindo o desempenho dos seus servidores tem proporcionado a negociação coletiva e, sobretudo, se está de acordo com as normas e os conceitos teóricos vigentes e se seu modo de gerenciar pessoas converge com, ou diverge de outras experiências.

Após, esses dados foram comparados com a pesquisa realizada por Gonsioroski (2007) e partir daí foram, então, analisado os avanços e os resultados obtidos. Desse modo, primeiramente identificou-se na pesquisa de Gonsioroski os principais pontos (instrumento normativo ultrapassado, deficiência de capacitação e resultado da avaliação não convertido em ações concretas) por ele levantados envolvendo gestão e avaliação de desempenho e em seguida comparou-se com o resultado obtido na pesquisa atual.

# 3 ANÁLISE DOS DADOS

Antes da implantação da nova sistemática de avaliação de desempenho foi realizado um estudo de caso, por Gonsioroski (2007), no âmbito da PRH/UFMA, acerca da gestão de desempenho. Tal estudo fundamentou-se na análise da metodologia de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos até então utilizada.

Constatou-se, logo de início, que o instrumento normativo que disciplinava a avaliação de desempenho no âmbito daquela Universidade, tinha 18 (dezoito) anos de vigência e apresentava deficiências tanto no campo conceitual como no campo operacional, com ênfase para este último.

Além disso, foi detectado que o instrumento utilizado na avaliação de desempenho era permeado de critérios subjetivos e pouco estava contribuindo para subsidiar as ações da área de recursos humanos, sendo utilizada mais como uma formalidade para justificar a progressão funcional dos servidores.

Outro problema apontado por Gonsioroski (2007) e que mereceu destaque foi a deficiência de capacitação - o que estava prejudicando o desempenho dos colaboradores e não se adequava mais à nova realidade da carreira dos TAE'S, que necessitavam de cursos de capacitação condizente com o seu nível de classificação dentro da carreira bem como diante de suas atividades cotidianas.

Constatou-se que, embora o instrumento de avaliação utilizado apontasse a necessidade de investimentos em cursos de aperfeiçoamento para gestores e colaboradores, limitava-se somente a isso, ou seja, as informações não eram convertidas em ações concretas.

Quando perguntados sobre quais sugestões gestores e colaboradores teriam para melhorar a sistemática de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFMA, foram sugeridas, dentre outras: a avaliação de desempenho por resultados; investimento em capacitação de servidores; negociação prévia dos resultados**,** e maior divulgação dos resultados alcançados.

Paralelamente à realização da pesquisa supracitada, a UFMA, por meio de sua PRH, no intuito de atender às exigências do modelo gerencial de administração pública, contidas em seu novo plano de carreira que entrou em vigor em 2005, em 2007 encarou o desafio de reestruturar a sistemática de avaliação de desempenho utilizada há 18 (dezoito) anos, a qual se amparava na Resolução nº 19/89 do Conselho de Administração, cuja metodologia encontrava-se completamente ultrapassada, conforme afirma Gonsioroski (2007).

Para tanto, conforme descrito no Programa de Avaliação de Desempenho dos TAE's da UFMA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO, 2008) e de acordo com as Diretoras do DRH e da DIAD, essa reestruturação vem sendo implementada por etapas. Vejamos as principais:

- elaboração do Programa de Avaliação de Desempenho nos termos do Decreto nº 5.825/2006, que estabelece as novas diretrizes para a avaliação de desempenho, com foco no futuro, ou seja, "[...] nas atividades programadas, gerenciadas e orientadas para os resultados, cuja aplicação para a política de gestão de pessoas justifica a sua importância para a Instituição.";
- aprovação do Programa de Avaliação de Desempenho e do processo de Avaliação de Desempenho dos TAE's da UFMA, por meio das Resoluções 90 e 91/08, as quais ratificam o que estabelece o novo Plano de Carreira dos TAE's das IFE's, trazendo, desse modo, uma nova perspectiva aos servidores e gestores daquela Universidade;
- criação e implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), que é um sistema informatizado que substituiu os antigos formulários, cuja implementação tem o objetivo de agilizar o processo e garantir resultados mais seguros e imediatos;
- análise crítica do processo de avaliação de desempenho em 2008 e 2009 pela equipe da PRH e;
- aceleração da implementação das próximas etapas do processo previstas no SAD e que estão sendo contempladas no novo Sistema de Gerenciamento adotado pela UFMA denominado Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos (SIGPRH).

Além das informações obtidas por meio da pesquisa de Gonsioroski (2007) e dos documentos disponibilizados pela PRH, conforme já informado anteriormente, coletou-se informações utilizando-se de entrevistas realizadas tanto com a Diretora do DRH como com a Diretora da DIAD e de questionários destinados aos servidores e gestores lotados na nessa Pró-Reitoria.

Dos 54 servidores lotados na PRH apenas 10 participaram da pesquisa atual. E, dos 09 gestores apenas 03 participaram. Alguns não participaram por se encontrarem em férias, outros, por opção em não querer participar – o que gerou uma deficiência na amostragem. Desse modo, a amostra pesquisada foi de apenas 33,3% do universo de gestores técnico-

administrativos da PRH e de 18,52% do universo de colaboradores.

Considerando que a amostra pesquisada é insuficiente para fazer uma análise do perfil dos gestores e colaboradores técnico-administrativos da PRH da UFMA, optou-se em apresentar apenas o resultado da análise específica dos dados referentes à avaliação de desempenho.

## 3.1 ANÁLISE ESPECÍFICA DE DADOS REFERENTES À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES (GESTORES E COLABORADORES) TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS DA UFMA

A primeira questão a ser analisada na discussão específica sobre a avaliação de desempenho é voltada para a "satisfação" do servidor/colaborador e dos gestores com o trabalho que desenvolve atualmente. As respostas estão representadas no gráfico 1 e observa-se que tanto servidores como gestores estão satisfeitos com o trabalho atualmente desenvolvido por eles.

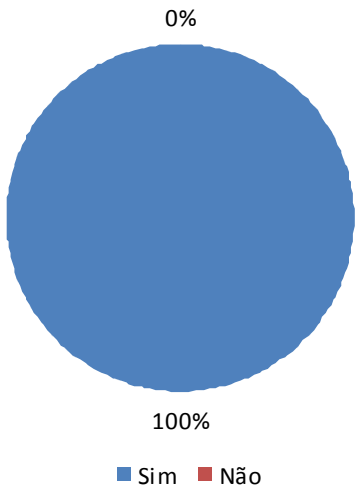



**Gráfico 1 – Nível de satisfação no trabalho, dos servidores e gestores**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Pode-se inferir, com esse dado, que não haverá necessidade de readequação de atividades dos servidores, com base no que será percebido pela avaliação de desempenho.

Com relação à variável "planejamento", ao serem perguntados se sua unidade organizacional planeja as ações que vão realizar no decorrer do ano, vejamos nos gráficos abaixo as opiniões dos colaboradores e gestores:

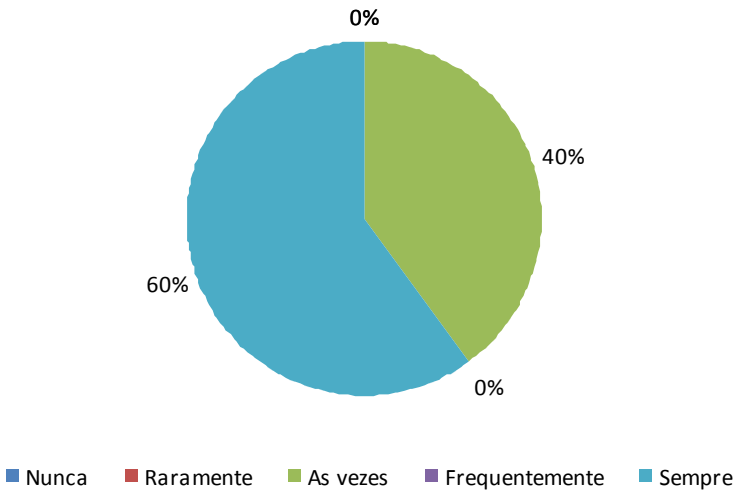



**Gráfico 2 - Percepção dos servidores sobre o planejamento na unidade organizacional**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Como se vê, a maioria dos servidores afirma que sempre há planejamento na sua unidade organizacional. Já na opinião dos gestores, frequentemente as ações que serão desenvolvidas no decorrer do ano são planejadas, vejamos:

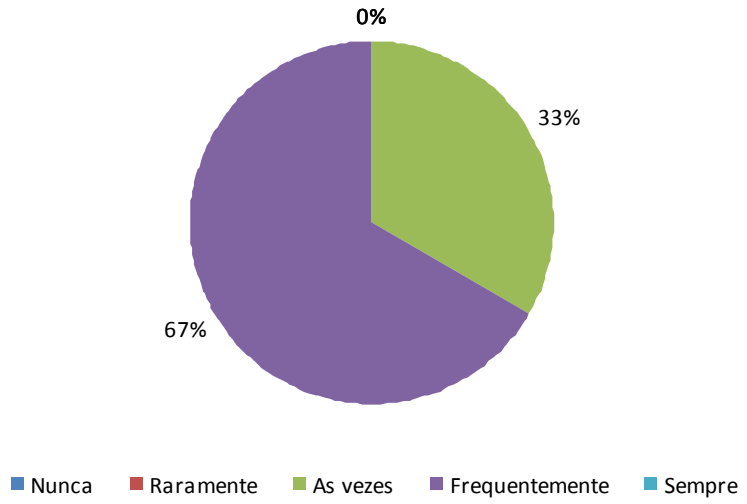



**Gráfico 3 – Percepção dos gestores sobre o planejamento na unidade organizacional**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Observa-se nas opiniões dos participantes que os setores da PRH planejam suas ações – o que confirma as informações obtidas na análise documental e que certamente reflete positivamente no desempenho dos servidores e consequentemente no desempenho da Instituição.

Outra questão levantada foi “se a avaliação de desempenho tem representado um aliado gerencial subsidiando as ações da área de recursos humanos, tais como programa de capacitação e remanejamentos”. Vejamos as respostas:

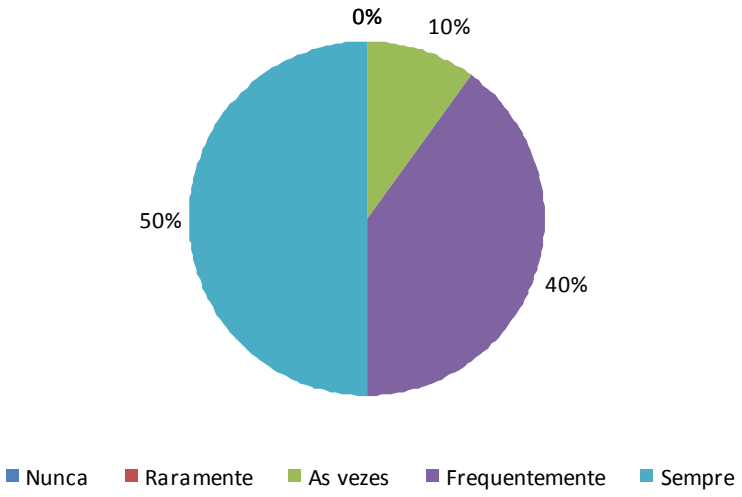



**Gráfico 4 – Percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Nota-se que os servidores respondentes, em sua maioria, reconhecem que o atual instrumento avaliativo da PRH/UFMA tem subsidiado as ações dessa Universidade.

Já no caso dos gestores, estes foram unânimes em afirmar que isso tem ocorrido frequentemente. Vejamos:

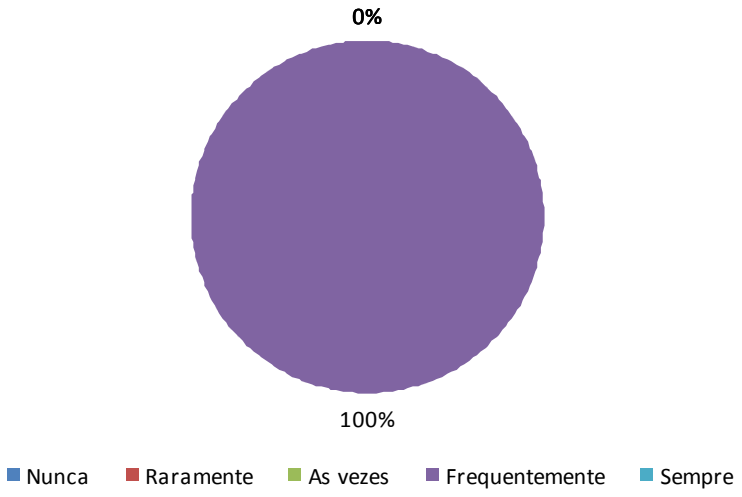



**Gráfico 5 - Percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Nota-se que a PRH da UFMA está convertendo o resultado da avaliação em ações concretas, e isso é percebido através das ações de capacitação oferecidas pela PRH/UFMA.

Quando perguntados sobre qual a principal barreira que tem dificultado o seu desempenho profissional, os servidores destacaram que o pouco planejamento do trabalho e as falhas de comunicação dentro de seu setor, são os fatores que mais entravam o desenvolvimento de suas atividades, conforme apresentado no gráfico 6:

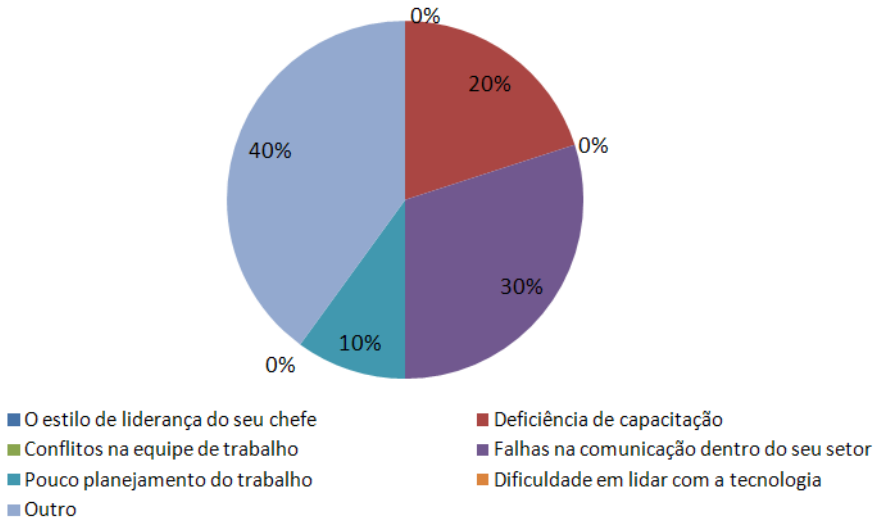



**Gráfico 6 – Barreiras que dificultam o desempenho profissional, na percepção dos servidores**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos servidores aponta outros fatores como barreiras que dificultam seu desempenho profissional. E, dentre os fatores apontados aparecem falta de reconhecimento e valorização e falta de envolvimento da equipe no processo decisório de sugestões de melhoria da UFMA.

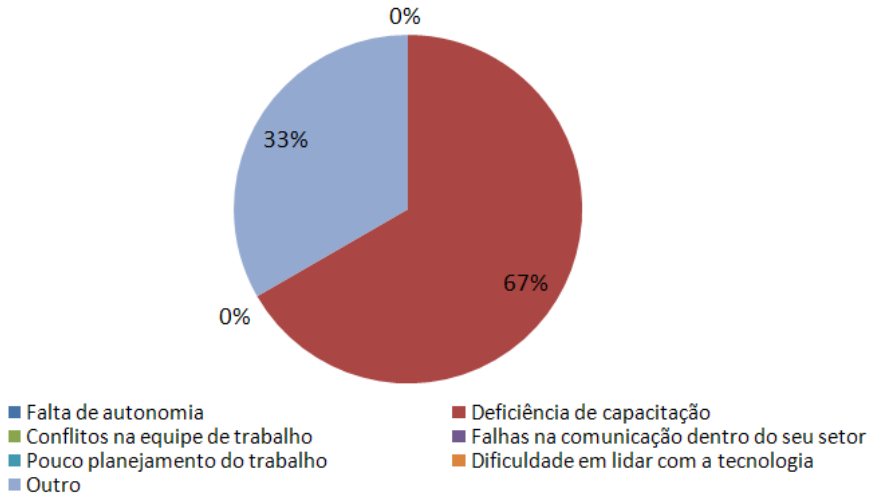



**Gráfico 7 - Barreiras que dificultam o desempenho profissional, na percepção dos servidores**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

A percepção dos gestores difere bastante da opinião dos servidores, sobre esse ponto. Aqui, a principal barreira é a deficiência de capacitação, fator percebido por apenas 20% dos servidores respondentes e apontado por 67% dos gestores. A falha na comunicação apontada como barreira por 30% dos servidores não aparece na opinião dos gestores como barreira.

Assim, "a falha na comunicação dentro do setor" apontada pelos servidores como barreira que dificulta o desempenho profissional pode ser um indício de que o diálogo e a negociação ainda não são práticas comuns no processo de avaliação daquela Universidade.

Observa-se que, embora na questão anterior a maioria dos pesquisados tenham afirmado que a PRH está utilizando o resultado da avaliação de desempenho para subsidiar as ações a serem desenvolvidas, a deficiência de capacitação ainda é uma realidade para alguns servidores, sobretudo, para os gestores daquela Universidade.

Com relação à variável "subjetividade", ao serem perguntados se os indicadores de desempenho da atual sistemática de avaliação de desempenho minimizam a influência da subjetividade, a maioria dos participantes responderam que sim, conforme podemos observar no gráfico a seguir:

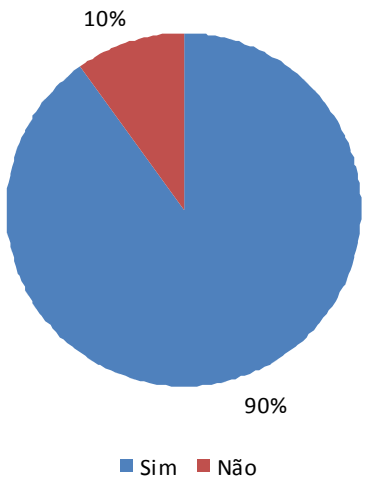



**Gráfico 8 – Percepção da subjetividade no processo avaliativo, segundo os servidores**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Nota-se que 90% dos servidores/colaboradores reconhecem que o novo instrumento avaliativo tem minimizado a subjetividade. Algo também reconhecido pelos gestores, conforme gráfico 9.

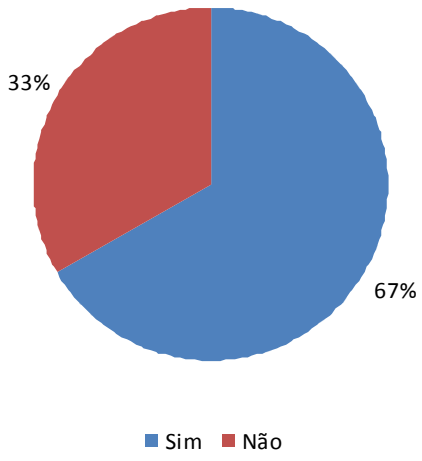



**Gráfico 9 - Percepção da subjetividade no processo avaliativo, segundo os gestores**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Para aqueles que responderam Não, embora existam critérios para realizar a avaliação de desempenho, muitos gestores levam mais em conta questões pessoais no momento de avaliar o desempenho profissional dos servidores. Além disso, as questões políticas existentes na instituição determinam, muitas vezes, a visão dos gestores sobre seus subordinados.

Quando perguntados se concordavam que o desempenho do servidor seja critério para

determinar reflexões na remuneração, os respondentes foram unânimes em afirmar que sim, vejamos:

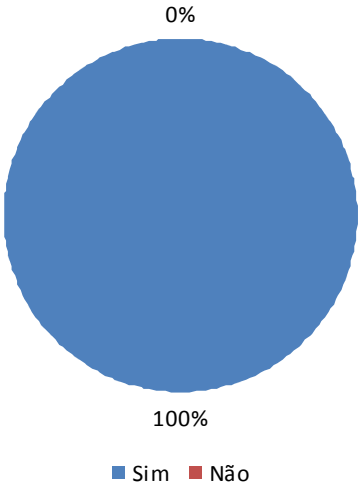



**Gráfico 10 – Avaliação de desempenho como reflexo na remuneração, segundo servidores e gestores**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Tal resultado nos remete ao que alguns estudiosos como, por exemplo, Bergüe (2005) ressaltam, de que o monitoramento do desempenho humano não deve estar voltado apenas para fins de reflexos na remuneração. Todavia, remunerar com base no desempenho representa, na essência, um tratamento isonômico dos indivíduos, e o esforço pelo bom desempenho reflete a melhoria dos serviços prestados e a produtividade da organização.

A respeito da percepção de valorização do seu trabalho, eis o que responderam os participantes:

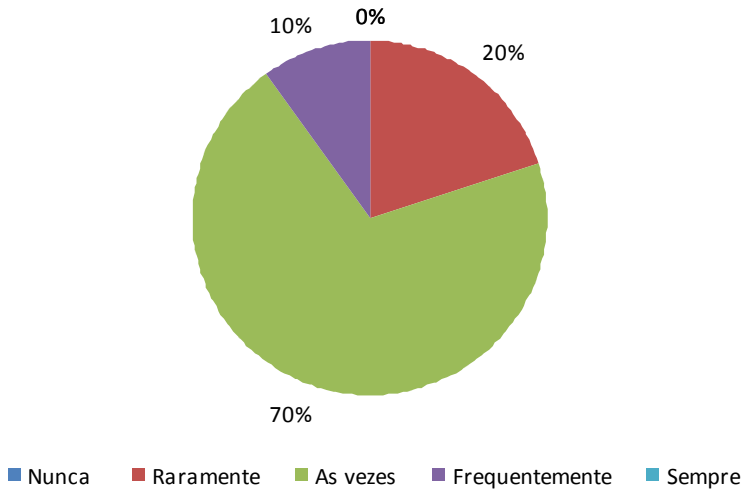



**Gráfico 11 - Percepção dos servidores sobre a valorização de seu trabalho**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Interessante observar que o reconhecimento da valorização do seu trabalho só às vezes e percebido pela maioria dos servidores/colaboradores entrevistados. Já no caso dos gestores, frequentemente isso ocorre, conforme demonstrado no gráfico 12.

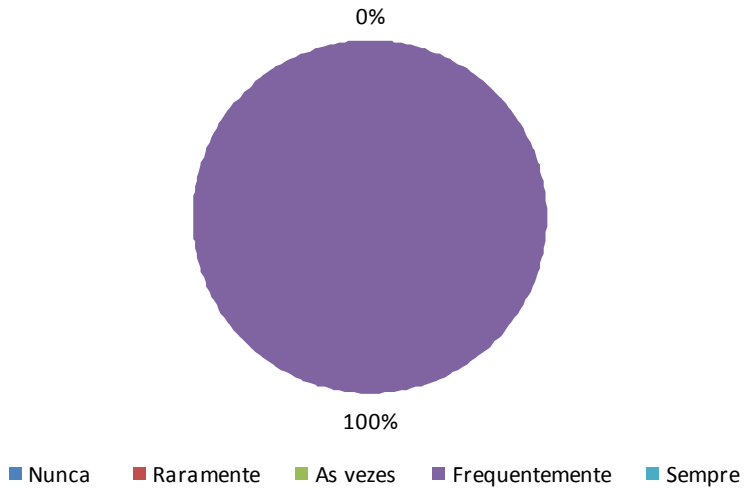



**Gráfico 12 - Percepção dos gestores sobre a valorização de seu trabalho**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Dentre as pessoas que responderam Raramente, justificaram suas respostas dizendo que “A valorização de um trabalho deve ser evidenciada. Na UFMA, a maioria dos servidores é considerada apenas como parte de uma engrenagem necessária ao funcionamento do sistema. Logo, a qualidade de um trabalho torna-se irrelevante”.

Nota-se nessa afirmação que na UFMA há setor que ainda tem uma visão mecanicista do desempenho humano.

Com relação às sugestões de melhorias na sistemática de avaliação de desempenho apontadas por gestores e colaboradores na pesquisa realizada por Gonsioroski em 2007, quando perguntados se essas sugestões foram ou têm sidas levadas em conta, vejamos o que responderam:

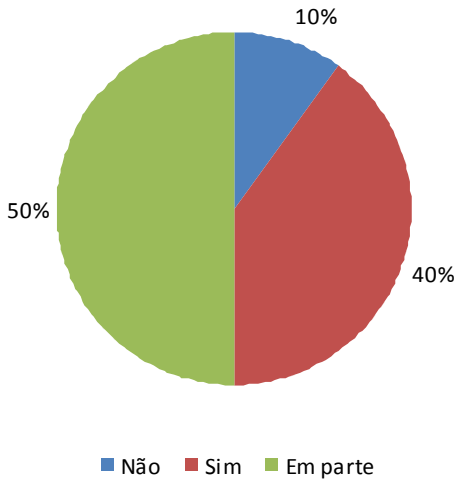



**Gráfico 13 - Aproveitamento das sugestões dos servidores no desenvolvimento organizacional**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Na opinião dos gestores, não diferente dos servidores/colaboradores maioria também reconhece que, em parte, as sugestões foram ou têm sido contempladas conforme podemos observar no gráfico que segue:

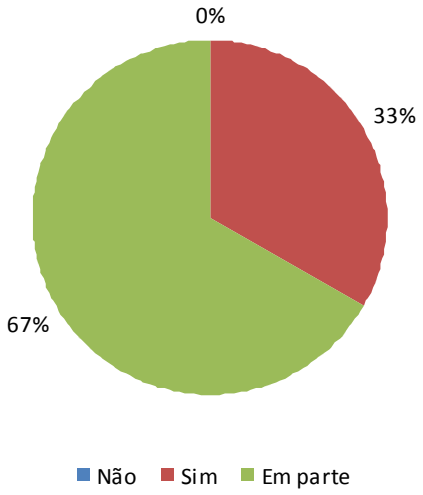



**Gráfico 14 - Aproveitamento das sugestões dos gestores no desenvolvimento organizacional**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Dentre os questionários com respostas negativas, foram apresentadas as seguintes explicações:

a) na prática, os formulários são preenchidos individualmente. Ademais, no serviço público, a gestão por resultados é apenas uma retórica, pois não há nem mesmo continuidade na execução do que foi planejado em cada gestão;
b) não tenho qualquer informação sobre tal mudança de paradigmas, atualmente não há negociação sobre isto, tampouco uma divulgação dos resultados obtidos.

Por fim, quando perguntados se acreditam que a negociação coletiva pode contribuir para a efetividade da avaliação de desempenho no serviço público, eis as opiniões dos participantes:

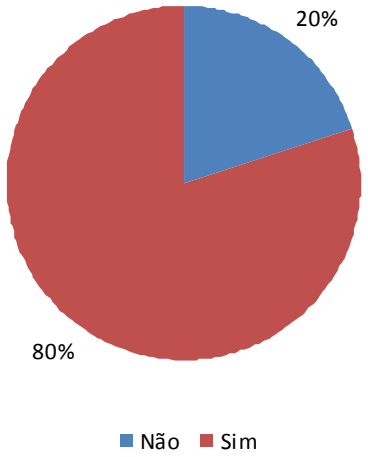



**Gráfico 15 – Contribuição da negociação coletiva para a efetividade da avaliação de desempenho, segundo os servidores**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Veja que 80% dos pesquisados vêem a negociação coletiva como uma ferramenta que pode contribuir sim para a efetividade da avaliação de desempenho.

Esse reconhecimento é constatado, também, entre os gestores conforme pode ser observado no gráfico que segue:

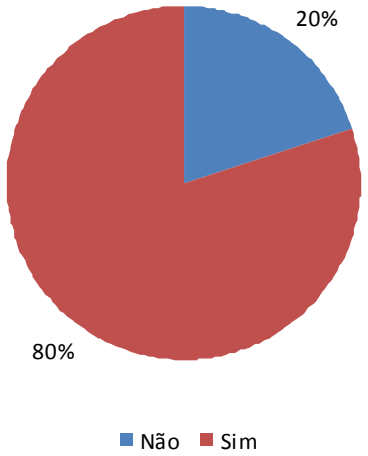



**Gráfico 16 - Contribuição da negociação coletiva para a efetividade da avaliação de desempenho, segundo os gestores**
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

A explicação dada por aqueles que responderam Não, é que a atividade de avaliação de desempenho no setor público é garantida por lei, como é o caso, por exemplo, do Estágio Probatório. O mesmo ocorre com a avaliação de desempenho dos servidores públicos, que é regulamentada em âmbito interno e externo.

Capturando informalmente a percepção de alguns servidores, acerca do resultado da aplicação do novo instrumento avaliativo, os relatos apontaram que foram implementadas ações que refletiram no melhor desenvolvimento institucional, tal como um melhor conhecimento da instituição por parte dos servidores, que através dos cursos de capacitação implementados, tiveram uma maior interação entre os setores, podendo realizar suas atividades de forma mais racional, por compreenderem como se desenvolvem os processos dentro da instituição. E isso reflete no melhor desempenho dos servidores no momento da avaliação.

A Universidade pode atender de forma mais racional as demandas por cursos de capacitação de interesse da Administração Pública e que despertaram os servidores para a necessidade de aperfeiçoamento para o melhor exercício de sua função institucional. A exemplo disso, pode-se citar os cursos de linguagem oferecidos: Língua Brasileira de Sinais, Braille, Língua Portuguesa, Inglês Instrumental, que foram sucesso de público, inicialmente oferecidos no anos de 2008-2009, e que tiveram de ser repetidos no planejamento de 2010 dado à grande procura.

Os cursos de Língua Brasileira de Sinais e de Braille refletem a preocupação

institucional de preparar os servidores para receber o público com necessidades especiais, uma vez que a UFMA tem vários alunos com deficiência auditiva e visual e que carecem de um ambiente que atenda às suas necessidades.

O interesse dos servidores pela capacitação e aperfeiçoamento cresce, e reflete na avaliação, que pode ser demonstrada através dos gráficos disponíveis no Anexo A, em que se observa que na maioria dos setores, houve uma melhoria na nota de avaliação do servidor.

Com isso, a Universidade e seus servidores tomam o rumo do acompanhamento à realidade social em que está inserida, adequando-se a novos públicos e desafios sociais.

Diante disso, comparando o resultado da pesquisa realizada por Gonsioroski (2007) com o resultado da análise documental bem como o resultado da pesquisa de campo, constatou-se o seguinte:

Com base na análise documental e nas informações coletas pode-se afirmar que a reestruturação da sistemática de avaliação de desempenho não vem sendo implementada aleatoriamente, ou seja, tem havido planejamento e acompanhamento das ações objetivando, desse modo, atender às exigências do modelo de Administração Pública vigente. Além disso, vale lembrar que há todo um amparo legal que norteia as referidas ações, como vimos anteriormente.

Houve atualização no instrumento normativo no qual se ampara a atual sistemática de avaliação de desempenho, no qual destaca-se a aprovação do Programa de Avaliação de Desempenho dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos o que pode ser considerado um grande avanço para a UFMA, sobretudo, com relação aos princípios que o norteiam, dentre os quais, destaca-se os "Objetivos Consensuais" que prevê **negociação prévia de resultados** a serem alcançados entre gestores e colaboradores de cada unidade organizacional da UFMA.

Nota-se que os gestores da UFMA, teoricamente, estão buscando trilhar o caminho da negociação apontado por Fischer (1992), o qual deve prevê a abertura ao diálogo e estabelecer canais de comunicação entre as partes.

De acordo com a Diretora da DIAD, a prática da negociação coletiva ainda é incipiente no processo da avaliação de desempenho atual porque, por enquanto, só acontece a auto-avaliação e a avaliação da chefia imediata mas, com a utilização da avaliação de 360º (a qual envolve avaliado, avaliador e colegas) prevista no sistema SIG já mencionado e com previsão de início para 2011, essa prática será uma constante nesse processo.

Além disso, vimos que a maioria dos entrevistados disse acreditar que a negociação coletiva pode contribuir para a efetividade da avaliação de desempenho no serviço público.

Ainda com relação ao Processo de Avaliação de Desempenho (primeira etapa do Programa de Avaliação de Desempenho), nota-se que os itens que compõem o novo instrumento avaliativo, estão bem mais abrangentes, ou seja, permite que os envolvidos no processo sejam avaliados em suas várias dimensões: institucional, individual, gerencial/funcional o que, se não impede, pelo menos minimiza a possibilidade de **subjetividade** no momento da avaliação – problema, também constatado na pesquisa de Gonsioroski (2007).

E, como vimos na pesquisa atual, a maioria dos entrevistados afirmou que, de fato, os indicadores de desempenho adotados na atual sistemática de avaliação de desempenho na UFMA minimizam a influência da subjetividade, ou seja, esse problema vem sendo superado.

Quanto à subutilização da avaliação de desempenho – outro problema apontado por Gonsioroski (2007) - buscou-se resposta para essa problemática, tanto no Relatório resultante da análise do processo de avaliação de desempenho nos anos de 2008 e 2009, realizada pela equipe da PRH, como no Roteiro Básico de Entrevista e nos Questionários, ambos utilizados nesta pesquisa.

Constatou-se no Relatório, que o instrumento de avaliação, que agora é on-line, tem proporcionado, dentre outras vantagens: o feedback entre avaliador e avaliado; tem valorizado o servidor proporcionando-lhe facilidade, praticidade e comodidade durante a realização de sua avaliação; tem permitido redução de gastos com impressos e materiais, bem como tem permitido o envolvimento e comprometimento direto do servidor no resultado do processo.

A constatação de feedback no processo avaliativo da UFMA atende às recomendações de Almeida (1996) apontadas anteriormente neste trabalho, ou seja, por meio deste o avaliado tem a oportunidade de falar de suas expectativas bem como de suas insatisfações e o avaliador, de registrar as considerações apresentadas pelo avaliado; de deixar claro o que se espera dele e de esclarecer os objetivos da avaliação, dentre outros.

Sobre a praticidade e comodidade que o atual sistema de avaliação (que é on-line) proporciona aos servidores refere-se ao fato de poder ser acessado de qualquer ambiente onde haja internet e, além disso, requer tanto do avaliador como do avaliado, pouco tempo para seu preenchimento. Como vimos anteriormente, a falta de tempo para realização da avaliação e auto-avaliação alegada por gestores e servidores, foi um dos fatores apontados por Almeida (1996), que pode afetar o resultado da avaliação de desempenho.

Na opinião da maioria dos entrevistados, com vimos, as unidades organizacionais tem planejado sua ações e o que é melhor, as informações obtidas na avaliação de desempenho têm sido convertidas em ações concretas.

Com relação à deficiência de capacitação, também apontada por Gonsioroski (2007), de acordo com as Diretoras citadas acima, embora não tenha ficado explicito no relatório, a avaliação de desempenho é um dos instrumentos que tem contribuído significativamente nesse aspecto.

Ainda sobre capacitação, embora alguns dos entrevistados tenham apontado na pesquisa a falta de capacitação como uma barreira que tem dificultado seu desempenho, de acordo com as Diretoras do DRH e da DIAD, os cursos contidos no Plano Anual de Capacitação que vem sendo oferecidos aos servidores pela UFMA, têm buscado atender àqueles indicados no atual instrumento de avaliação - onde há um campo que permite ao avaliado indicar cursos que possibilite a melhoria do seu desempenho funcional e seu aprimoramento profissional.

Além disso, vimos no relato de alguns servidores que houve um significativo avanço no que se refere à capacitação.

Todavia, apesar dos avanços demonstrados, vale ressaltar que, de acordo com os documentos analisados e de acordo com a opinião das Diretoras do DPRH e da DIAD, muito ainda há que ser feito. Segundo elas, *"é um trabalho de formiguinha"*, ou seja, as melhorias vão sendo percebidas gradativamente.

Pois, conforme pode ser observado no Relatório da Avaliação de Desempenho ainda foram apontados pelos avaliados como "PONTO FRACO", dentre outros, a dificuldade dos avaliadores em entender a verdadeira importância do Programa de Avaliação de Desempenho. Nesse sentido, de acordo com a Diretora do DRH, *"ainda há gestores que reclamam verbalmente do desempenho do servidor, mas no momento de avaliar e pôr no papel, agem diferente".*

Tal afirmação nos remete ao que, Santos (2003), Bergue (2005) e Gil (2006) apontaram no decorrer deste trabalho – que grande parte dos gestores púbicos necessitam de melhor preparo gerencial.

Outro fator que merece destaque é que, conforme vimos a implementação do novo sistema - o SIG, irá agilizar algumas etapas do processo avaliativo já previstas no SAD, entre elas, a aplicação da avaliação de 360° graus a qual certamente proporcionará a prática da negociação no âmbito da UFMA . Conforme afirma a Diretora da DIAD, esse novo Sistema não irá comprometer os objetivos do SAD, ao contrário, será bem mais abrangente, ágil e permitirá, dentre outras vantagens, que no decorrer do processo avaliativo, os interesses entre os envolvidos, sejam melhores discutidos por meio da negociação coletiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações obtidas, pode-se afirmar que, a iniciativa tomada pela UFMA de reestruturar sua sistemática de avaliação de desempenho foi de suma importância para a melhoria do desempenho profissional de seus servidores - afirmação que pode ser constatada tanto na análise dos dados como nos gráficos apresentados no Anexo A.

Observou-se que a reestruturação em foco foi devidamente planejada e vem sendo implementada de acordo com o seu cronograma de execução e buscando atender às exigências do modelo de Administração vigente.

Ações relevantes e já mencionadas no decorrer deste trabalho como: a) a elaboração do Programa de Avaliação de Desempenho que, dentre seus princípios norteadores há um que prevê a negociação prévia de resultados entre os envolvidos; b) a aprovação do processo de avaliação de desempenho que agora permite que envolvidos sejam avaliados em suas várias dimensões: institucional, individual e gerencial/funcional e c) a criação do SAD que, por ser on-line, tornou o processo avaliativo mais prático e econômico, comprovam os avanços que tem ocorrido no âmbito da UFMA.

Vale ressaltar ainda o relatório de análise crítica elaborado pela equipe da PRH após o início desse novo processo avaliativo, que é resultado de uma pesquisa interna da qual participaram gestores e colaboradores e onde tiveram a oportunidade de apontar os pontos fortes e os pontos fracos do processo – o que levou a equipe citada acima a repensar algumas de suas ações.

Além disso, vimos que os problemas constatados por Gonsioroski (2007) vêm sendo superados, ou seja, os instrumentos normativo e avaliativo que encontravam-se ultrapassados, foram atualizados. Com isso tem-se minimizado a questão da subjetividade e da subutilização antes presentes no processo avaliativo. Com relação à deficiência de capacitação, também, constatada na pesquisa anterior, como vimos, tem havido um significativo avanço nesse aspecto.

No que diz respeito, especificamente, à Negociação Coletiva no Processo Avaliativo dos TAE’s, embora essa prática ainda não seja uma constante (pelo motivo já mencionado anteriormente), nota-se, tanto nos documentos como na fala dos colaboradores e gestores, o reconhecimento da importância da implementação desta no âmbito da UFMA ao afirmarem, em sua maioria, que acreditam que a negociação coletiva pode contribuir para a efetividade da avaliação de desempenho no serviço público.

Sobre a falta de preparo dos gestores apontada pelos estudiosos como um dos

principais fatores responsáveis pelo fracasso da avaliação de desempenho e, consequentemente, a principal causa dos problemas existentes nas organizações públicas, apesar dos avanços constatados no âmbito da UFMA, esse é um dos problemas apontados, tanto pelas Diretoras do DRH e da DIAD como pelos servidores, como ainda presente em alguns setores daquela Universidade.

Nesse sentido, vale lembrar que, como vimos no decorrer deste trabalho, os próprios gestores da UFMA apontam a falta de capacitação como barreira que dificulta o seu desempenho profissional – o que confirma ser esse o principal entrave que tem dificultado a melhoria do serviço público.

Diante do exposto, sugere-se às organizações públicas que dêem uma atenção especial à formação de seus gestores, sobretudo, oferecendo-lhes cursos de capacitação. E àquelas organizações com dificuldades em utilizar de maneira eficiente a avaliação de desempenho que, a exemplo da UFMA, revejam suas práticas e coletivamente, diretores, gestores e colaboradores, procurem identificar os fatores que têm dificultado esse processo, de modo a fazer da avaliação de desempenho um instrumento que, de fato, subsidie as ações voltadas para a melhoria do serviço público.

Como vimos na base teórica deste trabalho, se utilizado de maneira adequada, o instrumento de avaliação de desempenho pode contribuir, sobremaneira, para detectar tanto as deficiências como as competências existentes numa organização e ainda, indicar o que deve ser feito para eliminar ou pelo menos minimizar os problemas bem como valorizar as competências detectadas.

Aos gestores, sugere-se que façam uma auto-análise de suas práticas, revejam seus conceitos, sobretudo, acerca da relação gestor x colaborador, estejam abertos às críticas, às sugestões e à negociação e, principalmente, que tenham humildade para reconhecerem, quando necessário, suas limitações, pois há várias maneiras destas serem superadas, dentre elas, buscando qualificar-se dentro da própria Instituição na qual atuam. Uma outra forma de superar suas limitações é valorizando o potencial de seus colaboradores, os quais têm muito a contribuir e muitas vezes só basta que os gestores lhes dêem oportunidade.

Por fim, sugere-se, que pesquisas futuras sejam realizadas no âmbito da UFMA para analisar, especificamente, a implementação da negociação coletiva (já prevista no Programa de Avaliação de Desempenho) e suas implicações no processo avaliativo dos servidores TAE’s da referida Universidade.

# REFERÊNCIAS


ALMEIDA, Fernando Neves de. **Avaliação de desempenho para gestores**. Lisboa: McGraw Hill, 1996.

BALDI, Mariana. ROT-NEGCOL - **Relações e Organizações do Trabalho**. Porto Alegre: [S.n], 2010. (Apostila da disciplina Relações e Organizações de Trabalho). Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.Disponível em: http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol.(Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 26 set 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**: uma abordagem orientada para a Administração Pública Federal. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2005.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: texto compilado. Brasília: Congresso Nacional, 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil-03/constituicao/constitui%c3%A7.htm>. Acesso em: 10 ago. 2010.

_____. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2005. 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. Brasília, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm

_____. Lei 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. Brasília, 2005.

_____. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006..

DEMARI, Melissa. **Negociação coletiva no serviço público**. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

FISCHER, Rosa Maria. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo, Atlas, 1992.

GALVÃO, Andréia. O sistema das relações de trabalho em xeque:uma nota conceitual. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 26., 2002, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPOCS, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

GONSIOROSKI, Marcelo Henrique Melo. **Gestão do desempenho humano no serviço público**: uma estratégia gerencial para impulsionar a concretização do princípio da eficiência na Universidade Federal do Maranhão. 2007. 83f. Monografia (Especialização) Faculdade do Maranhão, MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

KLERING. Luis Roque. Organização do estado brasileiro: níveis e instâncias do governo, suas instituições políticas, seu caráter federalista e seu sistema de administração e funcionamento. Porto Alegre: [S.n], 2009. (Apostila da disciplina Estado, Governo e Sociedade), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol. (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 04 jul 2010.

MARENCO. André. Elementos da formação do estado e do governo: aspectos gerais e o caso brasileiro. Porto Alegre: [S.n], 2009. (Apostila da disciplina Estado, Governo e Sociedade), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.Disponível em: http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol. (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 04 jul 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – Negociação 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 1), Curso de Especialização em Negociação Coletiva , Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 08.11.09.

PEREIRA, José Matias. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, Estados Unidos e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan/fev. 2008. Disponível em: <http://www.scielosp.org/pdf/rap/v42n1/a04v42n1.pdf >. Acesso em: 04 jul. 2010.

PINHEIRO, Ivan Antonio. Estado e governo do Brasil: elementos históricos, sociais, econômicos e administrativos da sua formação. Porto Alegre: [S.n], 2009. (Apostila da disciplina Estado, Governo e Sociedade), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.Disponível em: http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol.( Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 04 jul 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SANTOS, Alvacir Correa dos. **Princípio da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTr, 2003.

SANTOS, Enoque R. **Direitos humanos na negociação coletiva**: teoria e prática jurisprudencial. São Paulo: LTr, 2004.

SOUZA, Vera Lúcia de et al. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação coletiva no setor público**. São Paulo: LTr, 2007.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Conselho de Administração. **Resoluções nº 90 e 91 – CONSAD**, de 31 de outubro de 2008. São Luis, 2008.

_____. Conselho de Administração. **Resolução nº 19**, de 18 de dezembro de 1989. São Luis, 1989.

_____. Pró Reitoria de Recursos Humanos. **Programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Maranhão**. São Luis, 2008. 24 f.

# APÊNDICES

# APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO DA PRH

## QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA PRH

Este questionário visa obter elementos sobre a reestruturação da sistemática de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação lotados na Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMA. As informações obtidas aqui integrarão a monografia intitulada "**Avaliação de Desempenho como processo negocial**: o caso da UFMA" de autoria de Maria Eneida Costa dos Santos, destinada à conclusão do curso de especialização em Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

**DADOS GERAIS**

1. Sexo: ☐ M ☐ F

2. Idade: ☐ 0 a 18 ☐ 18 a 30 ☐ 31 a 40 ☐ 41 a 50 ☐ 51 a 60 ☐ 61 a 70

3. Escolaridade: ☐ Fundamental ☐ Médio ☐ Superior ☐ Especialização

   ☐ Mestrado ☐ Doutorado

4. Quanto tempo de trabalho no serviço público você tem?

   ☐ 0 a 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ 11 a 15 anos ☐ 16 a 20 anos ☐ 21 a 25 anos ☐ 26 a 30 anos 31 a 35 anos ☐ 35 a 40 anos

5. Quanto tempo de exercício na PRH você tem?

   ☐ 0 a 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ 11 a 15 anos ☐ 16 a 20 anos ☐ 21 a 25 anos ☐ 26 a 30 anos 31 a 35 anos ☐ 35 a 40 anos

**DADOS ESPECÍFICOS**

6. Você está satisfeito com o trabalho que desenvolve atualmente?

   ☐ Não ☐ Sim

Se você marcou "Não" explique por quê?

_____

_____

7. A sua unidade organizacional planeja as ações que vão realizar no decorrer do ano?

   ☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Freqüentemente ☐ Sempre

8. Você percebe que o gestor da sua unidade organizacional se preocupa/envolve/participa/monitora com o seu desempenho e de seus colegas de trabalho?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Freqüentemente ☐ Sempre

Se você marcou "Nunca" ou "Raramente" explique por quê?

_____

_____

9. Na sua opinião, a avaliação de desempenho tem representado um aliado gerencial subsidiando as ações da área de recursos humanos, tais como programas de capacitação e remanejamentos?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Freqüentemente ☐ Sempre

Se você marcou "Nunca" ou "Raramente" explique por quê?

_____

_____

10. Marque a principal barreira que tem dificultado o seu desempenho profissional.

☐ O estilo de liderança do seu chefe
☐ Conflitos na equipe de trabalho
☐ Pouco planejamento do trabalho
☐ Deficiência de capacitação
☐ Falhas na comunicação dentro do seu setor
☐ Dificuldade em lidar com a tecnologia

Outro. Qual? _____

11. Os indicadores de desempenho adotados na atual sistemática de avaliação de desempenho na UFMA minimizam a influência da subjetividade do avaliador?

☐ Não ☐ Sim

Se você marcou "Não" explique por quê?

_____

_____

12. Você concorda com a afirmação de que os resultados das avaliações podem influenciar decisivamente as carreiras das pessoas?

☐ Não ☐ Sim

Se você marcou "Não" explique por quê?

_____

_____

13. Você concorda que o desempenho do servidor seja critério para determinar reflexos na remuneração?

☐ Não ☐ Sim

Se você marcou "Não" explique por quê?

_____

_____

14. Você percebe alguma forma de valorização do seu trabalho?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Freqüentemente

Se você marcou “Nunca” ou “Raramente” explique por quê?

_____

_____

15. Em pesquisa realizada em 2007 nessa PRH acerca da reformulação da sistemática de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFMA, dentre as sugestões de melhoria, foram apontadas as seguintes: negociação prévia de resultados; maior divulgação dos resultados alcançados e gestão por resultados. Essas sugestões foram ou têm sido levadas em conta no processo avaliativo atual?

( ) Não ( ) Sim ( ) Em parte

Se você marcou “Não” ou “Em parte” explique por quê?

_____

_____

16. Você acredita que a negociação coletiva pode contribuir para a efetividade da avaliação de desempenho no serviço público?

( ) Não ( ) Sim

Se você marcou “Não” explique por quê?

_____

_____

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA GESTORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA PRH

Este questionário visa obter elementos sobre a reestruturação da sistemática de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação lotados na Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMA. As informações obtidas aqui integrarão a monografia intitulada "**Avaliação de Desempenho como processo negocial**: o caso da UFMA" de autoria de Maria Eneida Costa dos Santos, destinada à conclusão do curso de especialização em Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

**DADOS GERAIS**

16. Sexo: ☐ M ☐ F

17. Idade: ☐ 0 a 18 ☐ 18 a 30 ☐ 31 a 40 ☐ 41 a 50 ☐ 51 a 60 ☐ 61 a 70

18. Escolaridade: ☐ Fundamental ☐ Médio ☐ Superior ☐ Especialização

    ☐ Mestrado ☐ Doutorado

19. Quanto tempo de trabalho no serviço público você tem?

    ☐ 0 a 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ 11 a 15 anos ☐ 16 a 20 anos ☐ 21 a 25 anos ☐ 26 a 30 anos 31 a 35 anos ☐ 35 a 40 anos

20. Quanto tempo de exercício na PRH você tem?

    ☐ 0 a 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ 11 a 15 anos ☐ 16 a 20 anos ☐ 21 a 25 anos ☐ 26 a 30 anos 31 a 35 anos ☐ 35 a 40 anos

**DADOS ESPECÍFICOS**

21. Quais os fatores que influenciaram a sua indicação para gerir a unidade organizacional que você está lotado?
    ☐ Formação profissional ☐ Experiência profissional ☐ Conhecimento técnico da área Compromisso com a Instituição ☐ Relacionamento interpessoal ☐ Confiança

22. A sua unidade organizacional planeja as ações que vão realizar no decorrer do ano?

    ☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Freqüentemente ☐ Sempre

Se você marcou "Nunca" ou "Raramente" explique por quê?

_____

_____

23. Você enquanto gestor de uma unidade organizacional da PRH tem a prática de participar/monitorar/acompanhar o desempenho de seus colaboradores?

    ☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Freqüentemente ☐ Sempre

Se você marcou “Nunca” ou “Raramente” explique por quê?

_____

_____

24. Na sua opinião, a avaliação de desempenho tem representado um aliado gerencial subsidiando as ações da área de recursos humanos, tais como programas de capacitação e remanejamentos?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Freqüentemente ☐ Sempre

Se você marcou “Nunca” ou “Raramente” explique por quê?

_____

_____

25. Marque a principal barreira que tem dificultado o seu desempenho profissional.

☐ Falta de autonomia ☐ Deficiência de capacitação

☐ Conflitos na equipe de trabalho ☐ Falhas na comunicação dentro do seu setor

☐ Pouco planejamento do trabalho ☐ Dificuldade em lidar com a tecnologia

Outro. Qual? _____

26. Os indicadores de desempenho adotados na atual sistemática de avaliação de desempenho na UFMA minimizam a influência da subjetividade do avaliador?

☐ Não ☐ Sim

Se você marcou “Não” explique por quê?

_____

27. Você concorda com a afirmação de que os resultados das avaliações podem influenciar decisivamente as carreiras das pessoas?

☐ Não ☐ Sim

Se você marcou “Não” explique por quê?

_____

_____

28. Você concorda que o desempenho do servidor seja critério para determinar reflexos na remuneração?

☐ Não ☐ Sim

Se você marcou “Não” explique por quê?

_____

_____

29. Você percebe alguma forma de valorização do seu trabalho?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Freqüentemente ☐ Sempre

Se você marcou “Nunca” ou “Raramente” explique por quê?

_____

_____

30. Em pesquisa realizada em 2007 nessa PRH acerca da reformulação da sistemática de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFMA, dentre as sugestões de melhoria, foram apontadas as seguintes: negociação prévia de resultados; maior divulgação dos resultados alcançados e gestão por resultados. Essas sugestões foram ou têm sido levadas em conta no processo avaliativo atual?

☐ Não ☐ Sim ☐ Em parte

Se você marcou “Não” ou “Em parte” explique por quê?

_____

_____

16. Você acredita que a negociação coletiva pode contribuir para a efetividade da avaliação de desempenho no serviço público?

☐ Não ☐ Sim

_____

_____

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENO LIVRE E ESCLARECIDO

**Prezado (a) participante,**

Sou aluno (a) do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor (a) XXXXXXX, cujo objetivo é XXXXX.

A sua participação envolve uma entrevista ou preenchimento de um questionário, envolve também o consentimento de observar seu ambiente de trabalho XXXX (se for o caso). Essa participação neste estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-la. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para xxxxxxx. (telefone do cursista). Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Contatos com a coordenação do Curso (51) 33083725.

Atenciosamente,

__Cursista_____

Assinatura Local e data

Consinto em participar deste estudo

____entrevistado_____

Assinatura Local e data

## APÊNDICE D - ROTEIRO BÁSICO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM AS DIRETORAS DO DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS E DA DIVISÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Qual a base normativa que envolve a avaliação dos servidores técnico-administrativos da UFMA?

2. A avaliação de desempenho da UFMA tem sido utilizada como um instrumento de acompanhamento da atuação dos servidores técnico-administrativos ou afigura-se mais como uma formalidade para a progressão funcional dos mesmos?

3. Você coaduna com a idéia de que o desempenho do indivíduo deva ter reflexo na sua remuneração?

4. Qual a periodicidade da aplicação do instrumento de avaliação de desempenho na UFMA?

5. Você acredita que a negociação coletiva pode contribuir para a efetividade da avaliação de desempenho no serviço público?

6. A metodologia da avaliação de desempenho em vigor atende às necessidades organizacionais ou é aplicada apenas para atender à formalidade do sistema?

7. O atual instrumento avaliativo está tendo credibilidade por parte dos servidores técnico-administrativos?

8. Qual a postura dos gestores das unidades em relação à gestão de desempenho dos servidores?

9. Quais os principais entraves percebidos na gestão do desempenho humano na UFMA?

10. Os gestores e servidores técnico-administrativos, em pesquisa realizada em 2007 na PRH, apontaram a negociação prévia das metas e divulgação dos resultados alcançados e a participação de usuários no processo de avaliação dos servidores como fatores que contribuem para a melhoria da sistemática de avaliação. Isso está sendo contemplado?

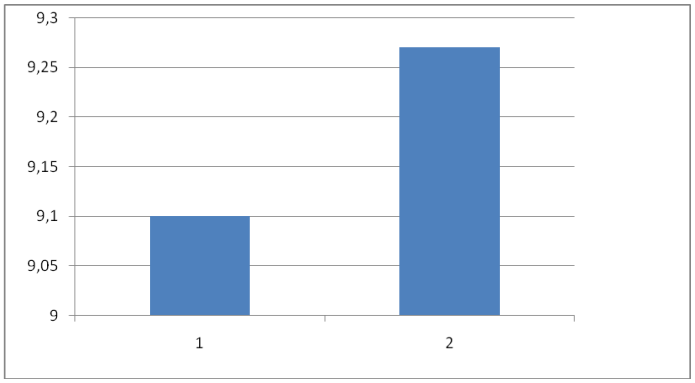
11. De maneira geral, o resultado da avaliação de desempenho está atendendo ao disposto no artigo 8º do Decreto nº 5.825. de 29 de junho de 2006?

# ANEXOS

## ANEXO A – GRÁFICOS

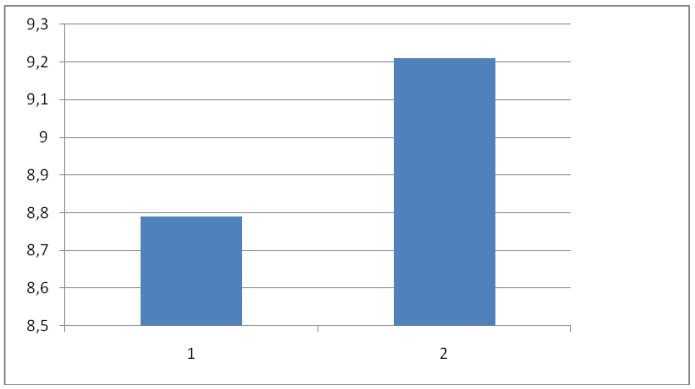
### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL POR SETOR
### ANÁLISE COMPARATIVA – 2008/2009

ASSESSORIA DE CONVÊNIO



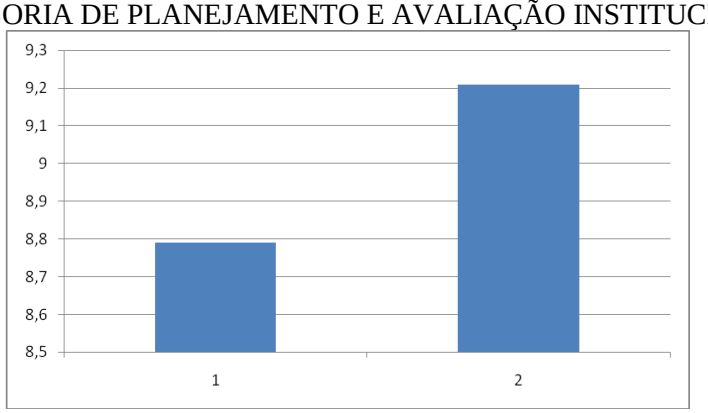

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTOE STRATÉGICO



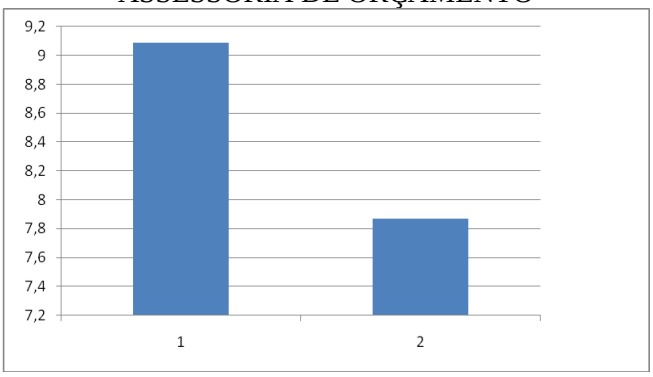

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL



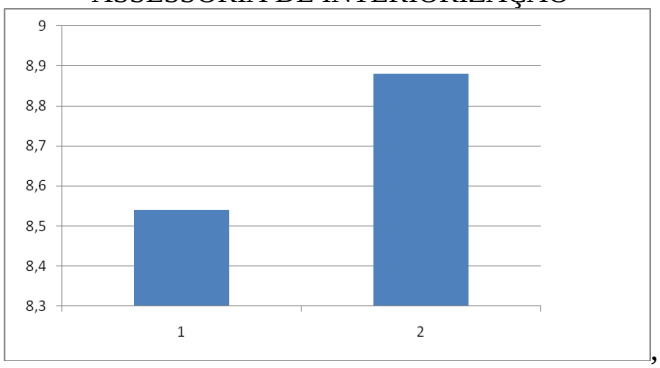

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

ASSESSORIA DE ORÇAMENTO




Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

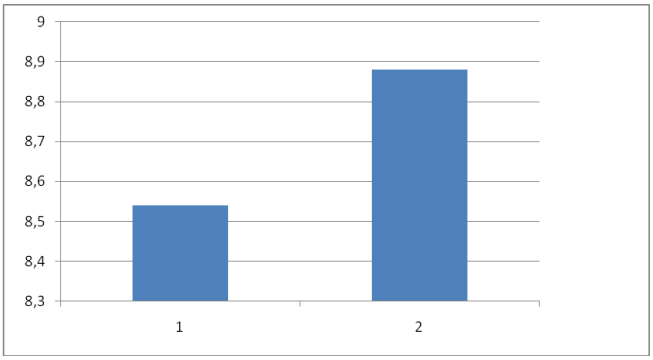
ASSESSORIA DE INTERIORIZAÇÃO




,

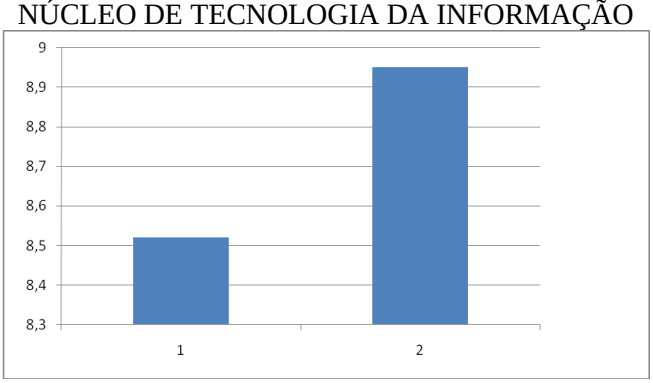
Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

NÚCLEO DE EVENTOS E CONCURSOS



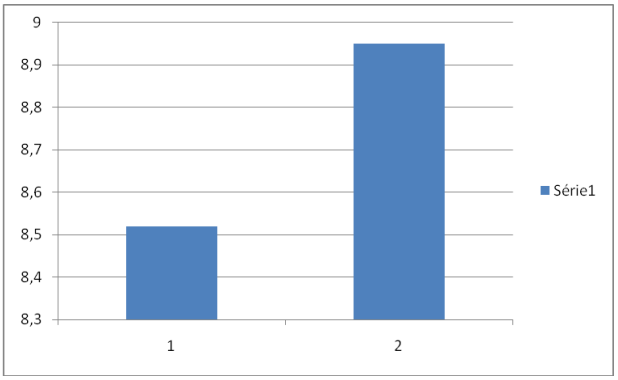

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

NÚCLEO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



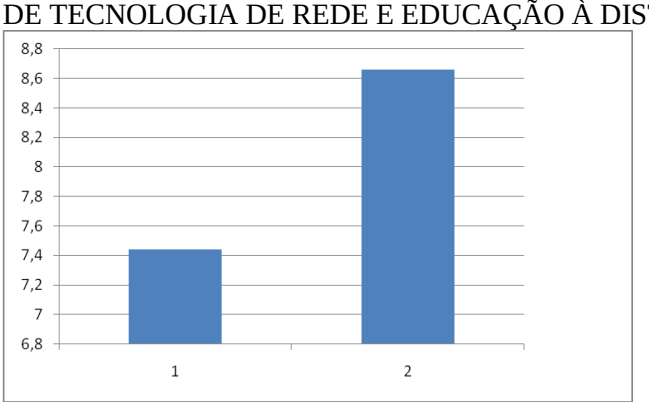

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

NÚCLEO DE ASSUNTOS ESTUDANTIS



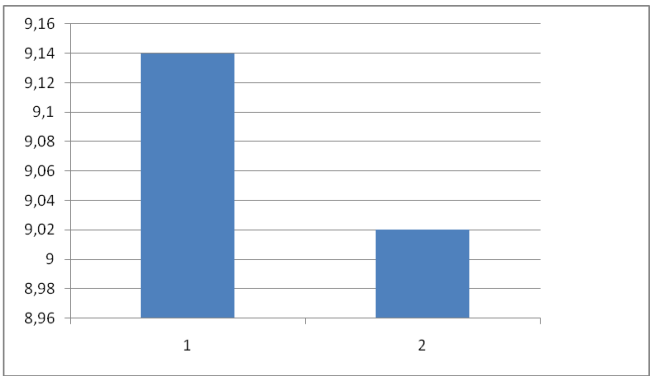

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

NÚCLEO DE TECNOLOGIA DE REDE E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA



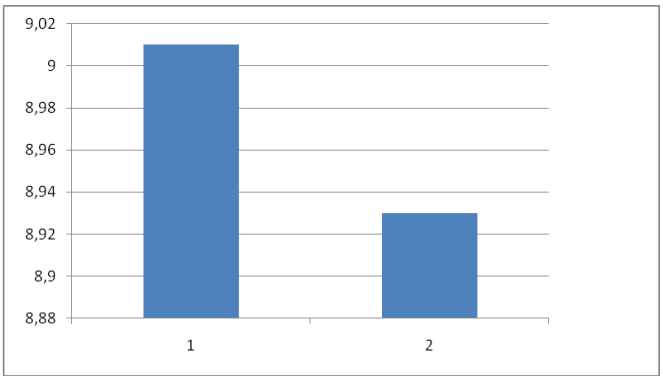

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO



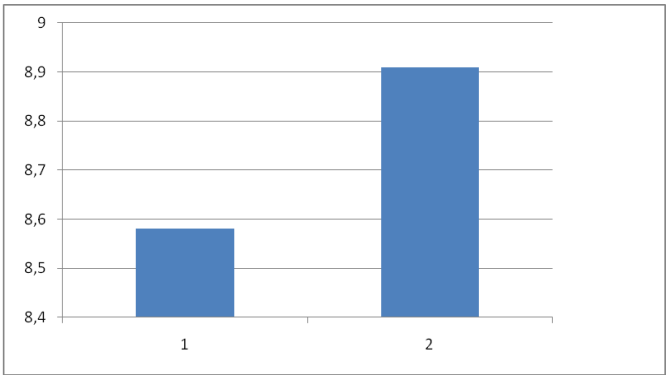

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

GRÁFICA UNIVERSITÁRIA



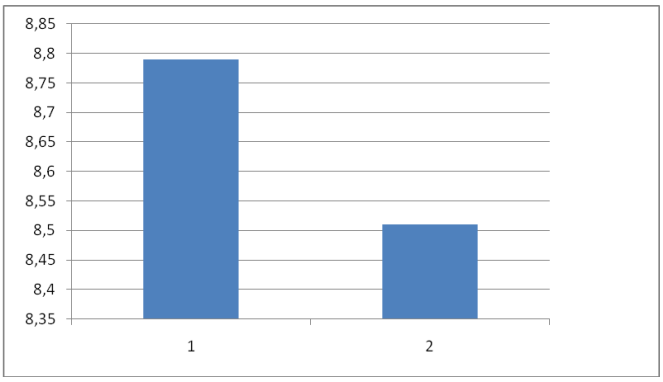

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

NÚCLEO INTEGRADO DE BIBLIOTECAS



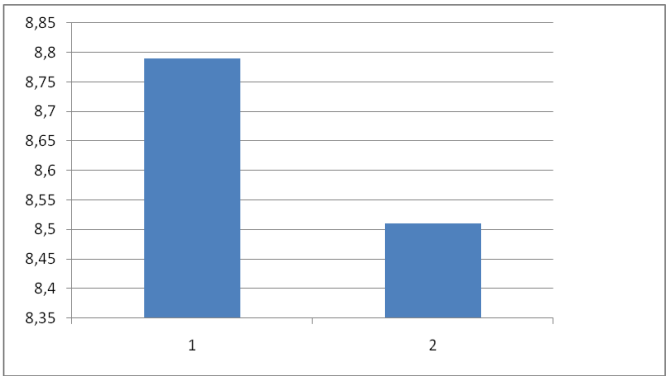

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

RÁDIO UNIVERSIDADE



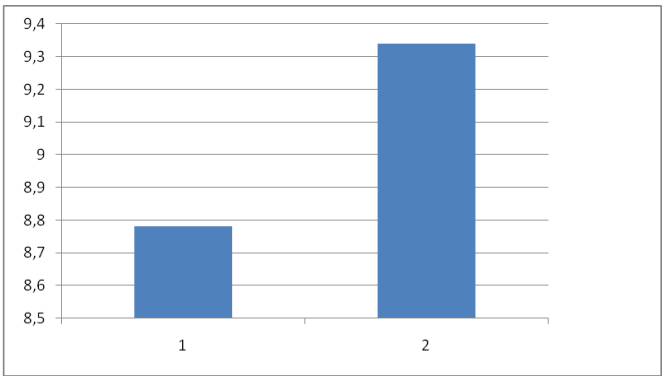

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

COLÉGIO UNIVERSITÁRIO



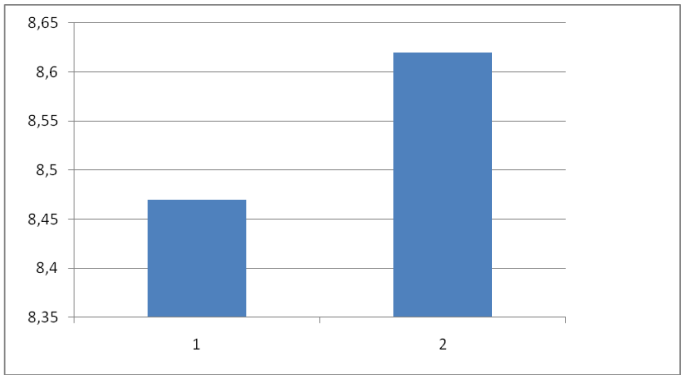

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

PREFEITURA DE CAMPUS



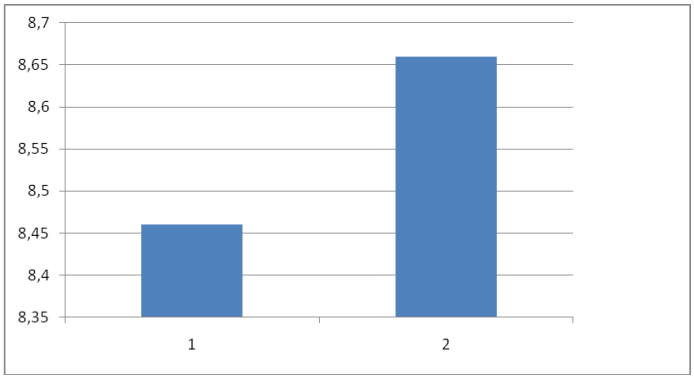

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO



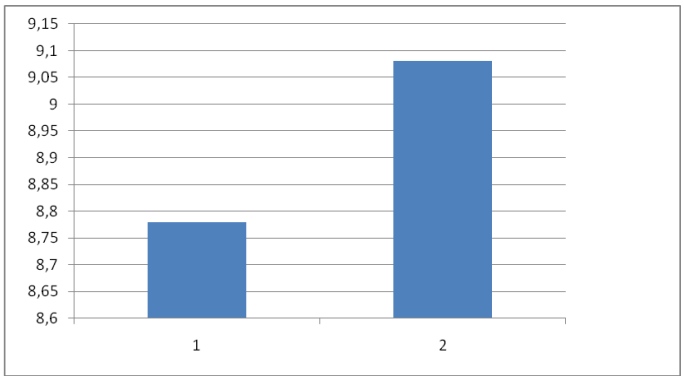

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

REITORIA



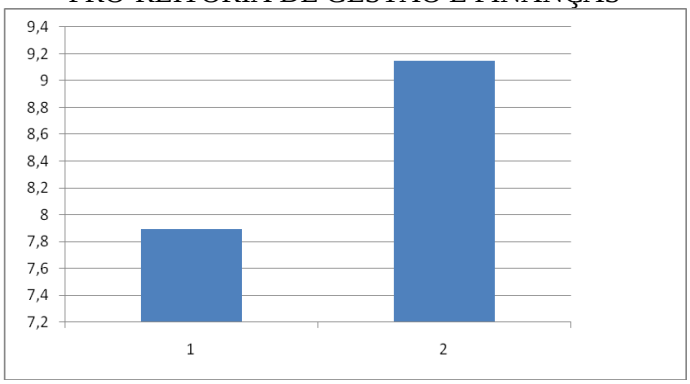

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS



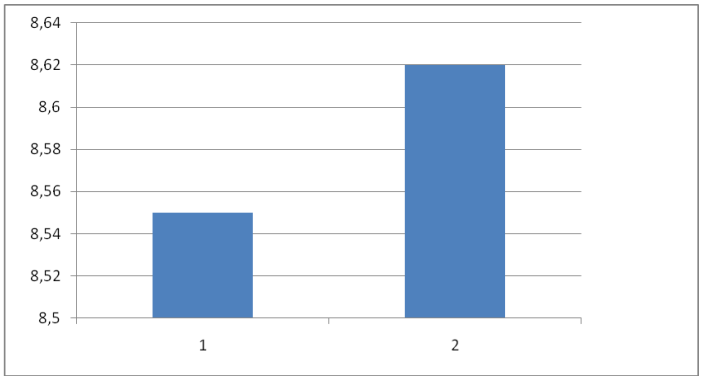

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E FINANÇAS



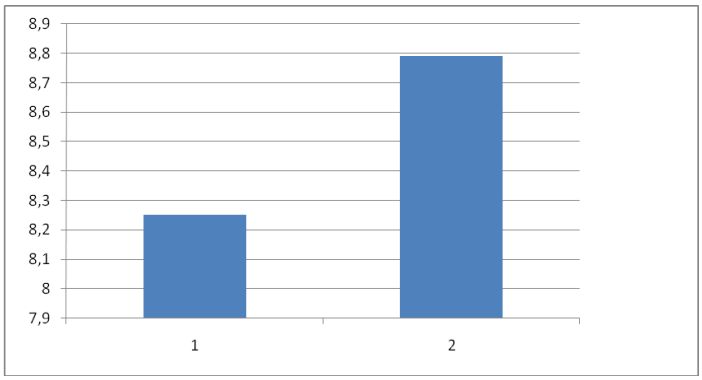

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

PRÓ-REITORIA DE ENSINO



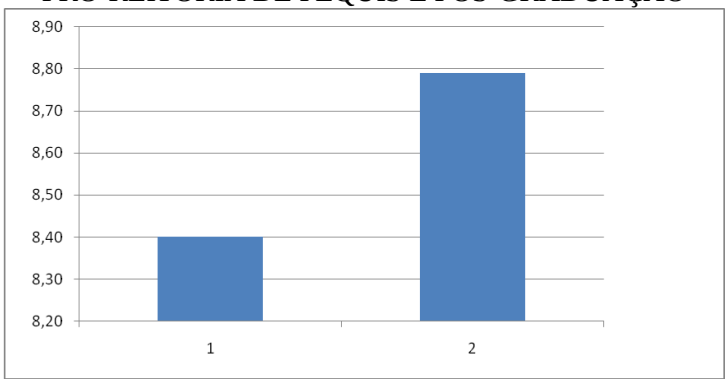

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO



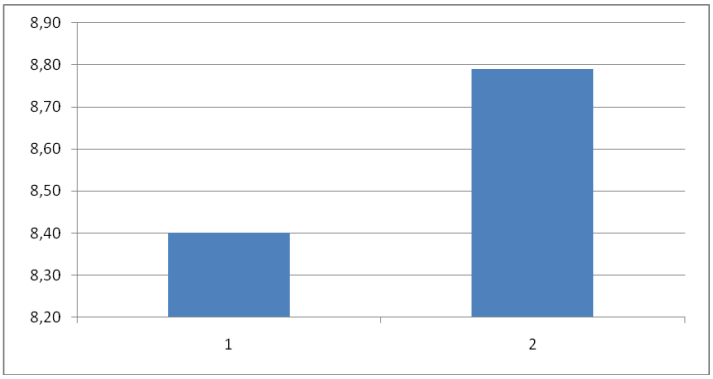

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

PRÓ-REITORIA DE PEQUIS E PÓS-GRADUAÇÃO



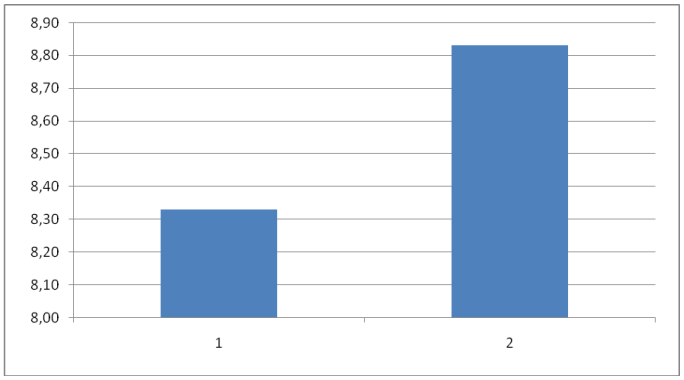

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS



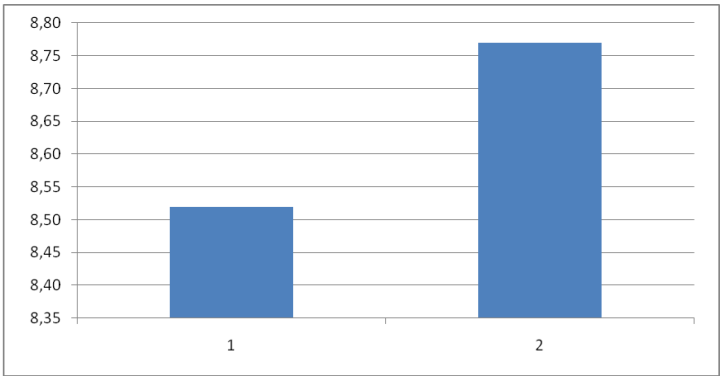

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS



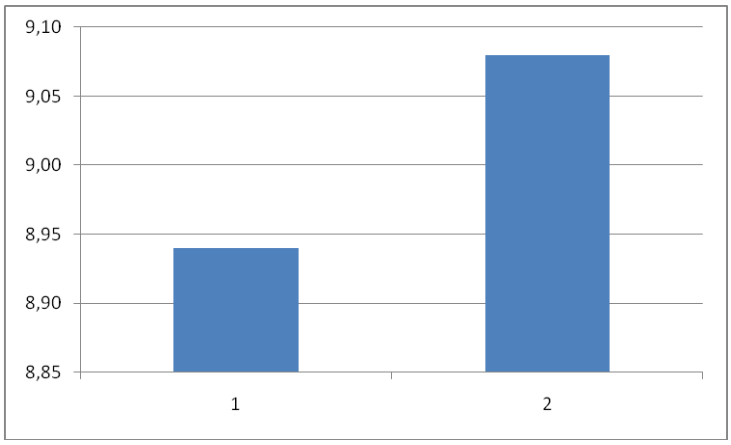

Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE




Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS




Legenda: 1- ano 2008 2 – ano 2009