

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: RESULTADOS E BENEFÍCIOS RECÍPROCOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

Alison Ferreira¹

Diogo Joel Demarco²

RESUMO

O presente trabalho aborda a relação entre a negociação coletiva de trabalho no setor público e a aplicabilidade da Avaliação de Desempenho dentro da Universidade Federal de São Paulo. A instituição busca se adaptar às novas leis e ao novo sistema de avaliação do trabalho, de forma que os servidores, usuários, gestores e Governo tenham benefícios recíprocos. Apresenta-se um estudo de caso entre os servidores do Edifício das Especialidades, onde se trabalha em contato direto com o cidadão. O setor necessita de mudanças gerenciais que motivem o servidor a ter um maior comprometimento pessoal a fim de melhorar a qualidade de atendimento prestado. O objetivo é propor que, através do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, a Avaliação de Desempenho a ser implementada tenha metas elaboradas e acompanhadas por um processo de constante negociação entre as chefias e os servidores avaliados. Como resultado da avaliação de desempenho, a chefia poderá dar continuidade à progressão por mérito do servidor, garantindo benefícios financeiros aos que foram bem avaliados e aqueles que não cumpriram com o mínimo esperado deverão se aprimorar para serem beneficiados na próxima Avaliação de Desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Negociação Coletiva, Servidor Público.

¹ Servidor público da Universidade Federal de São Paulo, bacharel em Turismo pela Universidade Brás Cubas.

² Orientador, Professor Doutor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

1. INTRODUÇÃO

Melhorar as relações de trabalho não é uma tarefa fácil de realizar. Desde os tempos mais antigos do capitalismo já ocorriam divergências entre empregados e empregadores. Segundo Polanyi, é no sistema capitalista onde ganho e lucro assume papel tão importante na história mundial. Estudiosos liberais como Adam Smith, David Ricardo, Stuart Mill e Jean Baptiste Say analisaram a relação da sociedade com os seus governos na segunda metade do século XVIII e constataram que o mercado apresentava melhor resultado para a sociedade quando o governo permitia a sua auto-regulação, garantindo-lhes apenas as funções básicas de sobrevivência em sociedade como a proteção social e a segurança (Baldi, 2010).

Os empregados sempre foram condicionados para realizar os interesses de seus empregadores, chefes ou gerentes, sempre com interesse de obter alguma coisa em troca, nos dias de hoje os objetivos dessa troca é trabalhar para receber um salário. Na história da pós-revolução industrial no final do século XIX, estudiosos como Frederick Winslow Taylor e Henri Ford desenvolveram um sistema de divisão do trabalho, onde o que era mais importante era a quantidade da produção. Segundo Wautier (2004), destaca três aspectos constitutivos do que é o trabalho: o trabalho produção, o trabalho como problema social e o trabalho como fator de construção de uma identidade social. O primeiro foca-se no trabalho como gerador de relações intensamente desiguais; o segundo aspecto refere-se às iniciativas públicas e privadas voltadas à minimização das desigualdades e uma maior justiça e, por fim, como fator de construção de identidade que se revela na associação e na ação política.

Para proteger os trabalhadores e definir seus direitos, tanto no trabalho urbano como no trabalho rural, foram criadas as leis trabalhistas. As pessoas necessitam trabalhar para manter o próprio sustento e passam a maior parte do seu dia trabalhando. O empregador, por sua vez, necessita dessa mão de obra cada vez mais qualificada, ou seja, produzindo mais e gastando menos.

O empregador deve se preocupar com a saúde do empregado, de maneira que, ambos pudessem se beneficiar nesta relação trabalhista, onde o ideal seria que o trabalhador disponibiliza-se todo o seu potencial para alcançar os objetivos do empregador. Para administrar a relação entre empregados e empregadores houve a necessidade de ser criado o

setor de recursos humanos, que se responsabiliza desde o processo de seleção, desenvolvimento de suas funções no serviço e por fim de sua jornada a demissão do empregado.

A organização possui objetivos e metas a serem cumpridas e para que isso ocorra de maneira eficiente, deve haver uma constante comunicação entre empregado e empregador e é pela análise da avaliação de desempenho dentro da organização que se pode quantificar de maneira individual ou coletiva como vai o desempenho de cada um em alcançar os objetivos e metas estipulados pela organização.

Desta maneira cada empregado terá cada vez mais responsabilidade, exigindo também, mais flexibilidade para lidar com os eventos que estão presentes no dia-a-dia, tornando-se competente e eficiente, conseqüentemente ele será bem avaliado em seu desempenho. Caso o empregado não seja bem avaliado o setor de recursos humanos se responsabilizará em capacitar e motivar o desenvolvimento de novas competências.

Um processo bastante democrático na relação trabalhista é a negociação coletiva, onde os empregados apoiados por representantes, associações ou sindicatos negociam por melhores condições de trabalho, benefícios e reajustes salariais. Os empregadores também possuem em seu favor associações sindicatos ou um próprio departamento que defenda seus direitos e deveres quanto as reivindicações dos empregados.

Para se obter resultados e benefícios recíprocos entre empregados e empregadores deve-se haver um acordo entre as partes, pois a satisfação pessoal do empregado tem que estar agregada com os objetivos e metas do empregador. Quando se tem claro os objetivos e os prazos a serem alcançados, só basta administrar o tempo e os recursos para se ter êxito no trabalho.

Neste trabalho será apresentado o perfil dos servidores técnicos administrativos em educação que trabalham no Edifício das Especialidades, pertencente ao ambulatório assistencial do Hospital Universitário da UNIFESP, que tem contato direto com os usuários deste serviço público. O critério mais importante para o desenvolvimento com qualidade está totalmente relacionado com a motivação individual, quando não se tem uma gestão motivadora e observadora. A avaliação de desempenho poderá ser um canal de comunicação

entre os servidores e os gestores e a negociação prévia das metas e objetivos a serem avaliados em questionário direcionará o trabalho dos servidores com os objetivos da instituição, trazendo benefícios recíprocos.

A metodologia aplicada no trabalho foi o estudo de caso dos servidores técnicos administrativos em educação que trabalham no Edifício das Especialidades, que responderam um questionário com questões relativas a implementação da Avaliação de Desempenho na UNIFESP, tendo como respostas as suas opiniões, caracterizando a análise do trabalho como qualitativa.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (1998: 125) os recursos humanos são as pessoas que permanecem e participam da organização. Estão alocados em níveis institucionais (direção), intermediários (gerência e assessoria) e operacionais (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Em sua análise, ele divide as responsabilidades dos recursos humanos em subsistemas de administração, provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento.

Neste estudo, o foco é a avaliação de desempenho, que se encontra como um subsistema na aplicação de questionários estruturados pelos recursos humanos no objetivo de quantificar a qualidade do serviço prestado pelo empregado. Desejando-se propor uma avaliação de desempenho clara e objetiva, onde todas as metas a serem realizadas fossem apresentadas e discutidas previamente com os responsáveis de cada setor para se saber da viabilidade de execução da tarefa no prazo determinado.

Os outros subsistemas são de extrema importância para que os gestores utilizem as diversas teorias de administração de maneira prática e da melhor forma possível, ou seja, alcançar os objetivos e metas da organização, não sobrecarregando o empregado e sim melhorando as condições de trabalho, aumentando a comunicação entre as hierarquias organizacionais, tornando de conhecimento de todos quais são os objetivos da organização, designando responsabilidade e monitorando os resultados atingidos. Para se conquistar o melhor resultado na organização a administração tem que dar todos os suporte necessários

para os empregados, desde a parte teórica que abrange as origens e objetivos de cada função, condições físicas para a execução do trabalho, um ambiente saudável até a criação de agentes motivadores, tanto individuais quanto coletivos.

Pontes,(2008: 8) avalia os métodos clássicos e contemporâneos da Avaliação de Desempenho, definindo que:

“Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.”

Leme (2006) analisa a avaliação de desempenho, valorizando o conhecimento especial de cada um, ou seja, a “competência”, pois oferece explicações detalhadas sobre uma nova perspectiva para: definir, acompanhar, avaliar, remunerar e aprimorar o desenvolvimento de competências que esta relacionada diretamente com a entrega efetiva do trabalho realizado pelas pessoas dentro da organização.

Para Chiavenato (1998: 323) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa.

Atualmente, as empresas privadas esperam que os trabalhadores demonstrem resultados e adquiram competências. Exigem maior qualidade nos serviços prestados com redução dos custos de produção, incentivando a criatividade e todo o potencial dos trabalhadores, tornando a empresa cada vez melhor.

A avaliação de desempenho vem para quantificar e qualificar o serviço prestado, de maneira que ocorra o diálogo entre o trabalhador e a equipe de gestores, gerando desta maneira, material estratégico que poderá ser utilizado para melhorar o desempenho do trabalhador, tornando assim, a organização mais flexível e mais qualificada.

2.1. Avaliação de Desempenho no Setor Público

O setor público se preocupa em cumprir os princípios da administração pública brasileira, segundo Stoll (2007) os principais são: inescusabilidade ou compulsoriedade negocial; da boa-fé; acesso a informação; princípio da razoabilidade; da paz social; da igualdade e de não poder ser contraditório. Tendo-se em mente esses conceitos pode-se observar que o setor público se preocupa com os seus servidores, baseando-se nos bons princípios que uma boa negociação coletiva deve ter quando se trata de avaliar o desempenho de seus servidores.

Juridicamente já existem leis que beneficiam financeiramente o servidor e é com base na Lei 11.091/2005 e nas suas atualizações pela Lei 11.233/2005 e 11.784/2008 que fala sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação e cabe referenciar alguns dos incisos do Artigo 3º:

III “qualidade no processo de trabalho”;

VII “desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais”;

IX “a avaliação de desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”;

As diretrizes para a elaboração do plano de avaliação de desempenho estão regulamentadas na Lei 5.825/2006 e alguns dos seus conceitos que estão no Artigo 3º são os incisos:

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

XIV “processo de trabalho: conjunto de ações seqüenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.”

Essas leis servem como diretrizes a serem seguidas, mas podem ser adaptadas de acordo com a necessidade de cada órgão dentro do setor público.

Mas existe uma grande dificuldade na articulação da legislação que doutrina os servidores estatutários que é a criação, modificação e aprovação de novas leis que dão suporte e atualização as leis mais antigas. No setor público tudo o que se faz tem que se estar dentro da lei. Políticos trabalham em suas campanhas vários projetos, que tem tese, traria melhoria a diversas classes de servidores públicos, mas só com a aprovação do legislativo e com a sanção do Presidente que a nova lei pode ser publicada e entrar em vigor, demonstrando desta maneira um dos exemplos da dificuldade de transformar novas ideias em lei aqui no Brasil.

É difícil de ver os servidores envolvidos em novos processos de lei, pois os tramites são tão demorados e a falta de conhecimento e suporte é tão grande que as mudanças demoram muito a acontecer. Os sindicatos e as associações tem como missão ajudar a classe trabalhadora de sua categoria, mas elas só tem força, com a união dos servidores e o amparo da legislação, que espera as resoluções das convenções 151 e 154 da Organização Internacional do Trabalho que versa sobre os direitos dos servidores e também sobre a negociação coletiva. Com a conquista destes direitos se fará mais justa a relação entre os servidores e o setor público, onde o servidor poderá negociar o seu serviço prestado, que tem como objetivo final o servir bem a nação e a sua população.

2.2 Avaliação de Desempenho na UNIFESP

A UNIFESP se enquadrou com o Plano Institucional de Desenvolvimento de Carreira seguindo a Lei 11.091/2005, utilizando para a Avaliação de Desempenho os questionários de auto-avaliação, que eram compostos de perguntas relacionadas a competência profissional, capacidade de trabalho e satisfação pessoal do servidor e o questionário de avaliação do

servidor aplicado pela chefia imediata. O critério mais importante da avaliação era o relatório de absenteísmo, que analisa o índice de faltas e atrasos dos servidores.

No entanto o que acontece na UNIFESP é uma tentativa de se cumprir a obrigação que a lei impõe onde foi cumprida somente no período inicial da Lei 11.091/2.005, deixando de ser aplicada logo em seguida às primeiras avaliações. Atualmente, a avaliação de desempenho não é aplicada aos servidores técnicos administrativos em educação e a progressão por mérito é feita de forma automática, a cada 24 meses, sendo esta avaliação focada apenas no relatório de absenteísmo do servidor.

Há, todavia, um formulário on-line disponibilizado pelo setor de Planejamento, o qual é responsável pelo desenvolvimento institucional da UNIFESP, onde cada servidor tem a possibilidade de expor suas opiniões e necessidades. A partir da análise do setor de Planejamento será estruturado um plano para aplicar as melhorias na instituição e será desta maneira que a nova Avaliação de Desempenho poderá ser incluída no Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFESP que será votado pelo Conselho Universitário, ainda no ano corrente. Se aprovado, será enviado ao Ministério da Educação e Cultura.

Os cursos de capacitação estão sendo bem desenvolvidos e são oferecidos a todos os servidores em diversos dias e horários da semana, capacitando o servidor a desempenhar melhor as suas funções e proporcionando também uma ascensão nos níveis de classes de capacitação, de acordo com a estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativo em Educação (Lei 11.091/2.005).

A tabela abaixo descreve os IV níveis de capacitação que o servidor pode alcançar fazendo o programa de capacitação. Com o aumento do nível de capacitação se tem um aumento no salário-base do servidor técnico administrativo em educação segundo a tabela do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Lei 11.091/2.005).

Níveis				A				B				C				D				E				
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Piso AI	P01	R\$	1.034,59	1																				
	P02	R\$	1.071,84	2	1																			
	P03	R\$	1.110,43	3	2	1																		
	P04	R\$	1.150,41	4	3	2	1																	
	P05	R\$	1.191,82	5	4	3	2																	

Caso o servidor apresentar algum certificado que o qualifique melhor do que a exigência do concurso que o atribuiu o cargo de servidor público ele pode se beneficiar de acordo com a tabela de qualificação do PCCTAE (Lei 11.091/2.005). Essa tabela corresponde ao percentual que o servidor será beneficiado sobre o salário-base e de acordo com a área de conhecimento. O incentivo a qualificação com relação direta tem o maior benefício daqueles que se qualificam em uma área com relação indireta.

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (*)	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%
	Curso de graduação completo	20%	15%
C	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
D	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	27%	20%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	52%	35%
E	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
	Mestrado	52%	35%
	Doutorado	75%	50%

(*) Curso reconhecido pelo Ministério da Educação

PERCENTUAIS DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

2.3. Proposta de Avaliação de Desempenho na UNIFESP

Sugerir uma proposta de Avaliação de Desempenho como um item a ser pensado para a inclusão no Plano de Desenvolvimento Institucional, que tem por objetivo estabelecer novas formas organizacionais que favoreçam o desenvolvimento e crescimento das instituições de ensino. A avaliação de desempenho seria uma maneira de analisar estrategicamente o planejamento e a execução das tarefas realizadas e evitando os conflitos entre os servidores e suas chefias, já que ambos poderiam estabelecer suas diretrizes para um desenvolvimento em benefício recíproco.

Demonstrar que a avaliação de desempenho é um agente motivador na busca de melhores resultados, onde a instituição negocia com seus servidores as futuras metas e objetivos a serem alcançados, não criando falsas expectativas para o gestor e nem tampouco escravizando o servidor que já terá em mente as metas que ele possivelmente poderá realizar em um determinado espaço de tempo com os devidos recursos físicos e materiais. O objetivo de se fazer a avaliação de desempenho é trazer os melhores resultados para o setor, qualificando o serviço público prestado e cumprindo com a sua função principal, que é o bom atendimento aos cidadãos.

O servidor que é competente terá sua premiação e aquele que não for bem avaliado não terá sua progressão por mérito e terá uma nova chance de se capacitar e de ser reavaliado na próxima avaliação, caso não ocorra melhoras a chefia ou o RH deverá dar a chance ao servidor de se readequar em outro setor, de acordo com a sua capacidade. Mas a Avaliação de Desempenho não vem para punir e sim estimular um contínuo desenvolvimento, tanto pelo ponto de vista individual do servidor, como em seu aspecto coletivo, onde envolve toda as funções públicas, desde o cargos mais altos até os cargos mais essenciais dos servidores da UNIFESP.

Utilizar a avaliação de desempenho entre servidores e suas chefias é a ação mais próxima de uma possível melhoria nos serviços de atendimento ao público, que podem ser quantificados e qualificados pelas análises do setor de Recursos Humanos. Outro índice que deve ser dado a atenção é a opinião do cliente externo, pois toda a estrutura do serviço público é destinada para suprir as necessidades da população. Por isso para diminuir os conflitos

trabalhistas entre os servidores, devem-se aumentar a quantidade de vezes que se faz a análise das responsabilidades e rendimentos para se obter os melhores desempenhos.

A busca está no sentido de garantir benefícios recíprocos entre os servidores e as suas chefias, que por sua vez necessita de maior agilidade e eficiência na execução de suas funções delegadas, as quais têm como objetivo a prestação de serviço à população.

Por esse motivo o comprometimento do servidor público deve estar em sintonia com os objetivos das organizações, onde um colabora com o outro a fim de executar um serviço com excelência em todos os aspectos, ou seja, desde a gestão à execução operacional de todas as funções.

Para garantir a boa aplicabilidade da avaliação de desempenho, deve-se reativar a Comissão Interna de Supervisão, a fim de adequar, fiscalizar e implantar a AD, seguindo os objetivos da Instituição Federal de Ensino com o objetivo de se obter o desenvolvimento da UNIFESP e seus servidores. Cada responsável de departamento deverá entrar em contato com o CIS e elaborar as diretrizes a serem cumpridas no prazo de 01 ano, no que ocasionará a aplicação dos questionários de avaliação de desempenho.

Deverá estar bem claro para o servidor que será avaliado quais são os objetivos a serem utilizados como critério de avaliação antes da execução de suas tarefas. Também é de obrigação da UNIFESP dar condições de trabalho para que a tarefa seja executada como o provimento de matérias, equipe de trabalho e condições físicas.

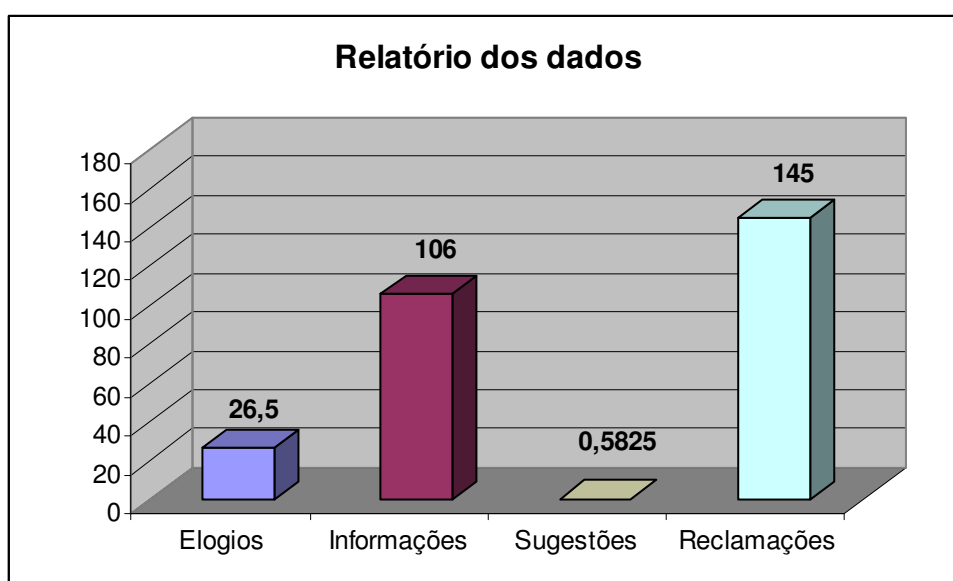
Todos os acordos entre gestores e servidores deveram ser analisados e aceitos pelo Conselho Universitário, no que diz respeito a criação do projeto de avaliação de desempenho para os servidores técnicos administrativos e a sua aplicabilidade dentro da UNIFESP.

3. DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A intenção deste estudo é propor uma Avaliação de Desempenho que atenda as necessidades estratégicas da Universidade Federal de São Paulo com a satisfação pessoal de cada um que faz parte neste processo coletivo de aprendizagem e atendimento a população.

O objeto do estudo são os servidores da UNIFESP, que está dividida em diversos campi, entre eles o escolhido foi o campus da Vila Clementino, o qual é dividido em duas áreas: a “Área Acadêmica” composta por professores, alunos e servidores administrativos que utilizam as estruturas onde são ministradas as aulas e as pesquisas e a “Área Assistencial” que é composta por profissionais da área da saúde e assistentes administrativos que atuam no Hospital Universitário (Hospital São Paulo) prestando serviços de atendimento médico que é assessorado pela logística administrativa. A pesquisa será realizada mais precisamente no Edifício das Especialidades Médicas, localizado à Rua José de Magalhães, 340.

Os funcionários que fazem parte do atendimento ao público são os médicos da UNIFESP que trabalham em conjunto com os residentes e os outros profissionais de nível superior como enfermeiras, psicólogas, fisioterapeutas, nutricionistas e terapeutas ocupacionais. Para complementar a prestação de serviço se tem outras áreas atuando diretamente com a população que são os profissionais de atendimento de serviço social e os assistentes administrativos. Por se tratar de atendimento a população é relevante colocar os índices de satisfação do cliente externo que foram compostos por pesquisas em diversas áreas de atendimento, inclusive no Edifício das Especialidades, sendo que em média a quantidade de reclamações é o maior índice dentre as médias dos quesitos avaliados no ambulatório nos 4 trimestres em 2009 que estão presentes no RAM³ do HSP – HU da UNIFESP.



Índice de Satisfação do Cliente Externo 2.009

³

Relatório de Avaliação das Metas do Hospital São Paulo.

Segundo a pesquisa feita no 1º Trimestre de 2010 com o cliente externo (população) 20% das reclamações tem origens diversas, seguido por 11% que se queixam da falta de informação e já em 3º lugar estão as reclamações de mau atendimento, quase não tendo sugestões para que se melhore o serviço.

Um dos grandes problemas da qualidade do atendimento prestado pelo servidor público à população é a falta de adaptabilidade dos servidores, ou seja, não tem comprometimento e nem flexibilidade para lidar com os imprevistos.

Outro grande problema é a falta de recursos que o servidor deve enfrentar no seu cotidiano, tendo que ser flexível para lidar com a população que já tem um pré-conceito de que o servidor público não gosta de trabalhar.

Existe também a falta de pessoal qualificado para exercer determinadas funções, onde acaba ocorrendo o desvio de função, não aproveitando da melhor maneira o serviço do servidor e não dando valor as suas competências.

A maioria dos servidores não consegue adquirir novas competências no mesmo período em que se está trabalhando, mas é possível aproveitar os conhecimentos práticos e teóricos desenvolvidos por cada servidor que já exerce suas funções no dia-a-dia, motivando-os a adquirir uma expertise naquilo que eles já executam.

Segundo Leme (2009), não adianta nada o trabalhador ser qualificado para a função, ele deve colocar em prática as competências que possui, desta maneira irá qualificar seu status social e econômico.

Os servidores precisam ser estimulados ao auto-desenvolvimento de competências pelo menos na execução de suas tarefas cotidianas, podendo desta maneira melhorar o desempenho em seu serviço e na sua organização.

Foram aplicados 20 questionários entre os 28 servidores técnicos administrativos do Edifício das Especialidades, onde alguns servidores se recusaram a colaborar por achar que era algum tipo de espionagem e que se respondessem ao questionário eles seriam prejudicados no futuro. O critério de inclusão da pesquisa era ter contato direto com o cidadão que utiliza os serviços públicos oferecidos pela UNIFESP na área assistencial de medicina, todos são

servidores técnicos administrativo em educação e trabalham no período diurno no Prédio das Especialidades, localizado na Rua José de Magalhães, 340 – Vila Clementino – São Paulo.

Todos os servidores tem como objetivo atender ao cidadão que vai até a Rua José de Magalhães, 340 procurando atendimento ambulatorial em diversas especialidades clínicas que a UNIFESP oferece. Os atendimentos são feito por médicos concursados que são acompanhados pelos residentes de medicina da UNIFESP, que adquirem mais conhecimento prático, na condução ou acompanhamento das consultas disponibilizadas aos cidadãos.

Existe toda uma estrutura de atendimento dedicada a esta área de ensino, na atividade assistencial da UNIFESP, pois são em média 11 mil atendimentos por mês entre consultas de triagem, casos novos e retornos que estão distribuídos dentro de cada especialidade que o Edifício de Especialidades atende. O serviço do servidor é organizar uma maneira de atender todos os cidadãos de forma organizada.

Antes das 07 horas da manhã uma fila é feita no lado de fora do Edifício das Especialidades, localizado na Rua José de Magalhães, 340. Os cidadãos que são considerados como pacientes e ficam aguardando a abertura dos portões que são controlados pelos seguranças.

Uma equipe de servidores aguardam os pacientes, com os prontuários de atendimento separados por especialidades e período (manhã/tarde). A ordem de atendimento é organizada por ordem de chegada na fila no dia do atendimento, estes servidores que trabalham na recepção executam um trabalho em equipe, ordenando os prontuários para que os médicos possam dar continuidade ao atendimento dos pacientes deste dia.

O Edifício de Especialidades possui dois prédios, o atendimento a pediatria é separado do atendimento dos adultos, possuindo outra equipe de servidores que utilizam o mesmo sistema de atendimento dos adultos, só que eles utilizam 14 consultórios no mesmo nível do térreo. Os atendimentos dos adultos são divididos em piso térreo que é feita a recepção do paciente e a marcação do retorno, no 1º pavimento e 2º pavimento se tem o total de 55 consultórios separados em blocos, que para melhor atender os pacientes se tem uma equipe de servidores em cada pavimento, para organizar o atendimento e o direcionamento do paciente

para salas de consulta ou para a marcação do retorno (Relatório de Estatística do Ambulatório).

RELATÓRIO DE CONSULTAS AMBULATORIAIS - JOSÉ DE MAGALHÃES, 340: Ano de 2.010														
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	C. C.	DISCIPLINAS	
162	185	257	208	232	173	273	264	240	0	0	0	2002	Grupo Mult.Oncologia	
27	83	266	261	296	219	214	248	248	0	0	0	2100	Amb.Acupuntura	
25	52	47	77	41	101	108	85	60	0	0	0	2127	Amb.de Pulsoterapia	
362	871	956	2.041	1.636	1.886	1.287	2.034	1.665	0	0	0	2229	Amb. Obstetria	
449	496	624	572	606	539	607	656	581	0	0	0	2240	Amb. Gastrocirurgia	
195	304	403	280	266	332	312	428	303	0	0	0	2242	Amb.Gastro Clínica	
657	793	994	885	1.125	817	923	1.022	926	0	0	0	2243	Amb.Cardiologia	
191	203	234	278	231	222	189	203	218	0	0	0	2244	Amb.Cir.Cardiovascular	
159	186	170	167	200	133	206	183	171	0	0	0	2246	Amb.Cir. de Tórax	
43	6	31	44	69	52	43	60	33	0	0	0	2247	Amb. Nutrição	
330	460	548	467	501	482	465	530	543	0	0	0	2249	Amb. Vascular	
514	717	1.180	872	941	926	944	1.097	782	0	0	0	2250	Amb. Reumatologia	
85	199	254	239	270	266	222	277	157	0	0	0	2252	Amb.Nefrologia	
1.026	785	921	740	890	896	748	753	810	0	0	0	2254	Amb.Hematologia	
329	442	638	599	546	588	597	589	551	0	0	0	2255	Amb.Pneumologia	
578	718	930	816	725	820	728	843	807	0	0	0	2256	Amb.Cir.Plástica	
954	1.351	1.872	1.525	1.621	1.330	1.298	1.636	1.479	0	0	0	2258	Amb.Anestesia	
0	41	45	31	35	29	18	46	31				2772	Amb.CI.Médica/JM340	
0	0	0	0	0	0	0	0	0				3327	Distúrbio do Sono/Maiumi	
TOTAL DAS ESPECIALIDADES														
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ		Média - MÊS jan/set	
6.086	7.892	10.370	10.102	10.231	9.811	9.182	10.954	9.605	0	0	0		9.359	

Total de Atendimento de Adultos

Pediatria														
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	C. C.	DISCIPLINAS	
69	147	185	139	170	166	110	190	180	0	0	0	2032	Pneumo Pediatria	
174	168	249	201	218	225	144	276	209	0	0	0	2039	Hemato Pediatria	
292	373	523	342	427	408	385	442	427	0	0	0	2041	Endocrino Pediatria	
15	21	22	18	21	17	15	28	7				2047	Reumatologia Pediátrica/T+UBS	
210	169	270	210	268	219	230	225	182	0	0	0	2224	Amb.Pediatria	
335	596	664	591	567	469	648	631	600	0	0	0	2264	Amb.Pediatria Alergica	
TOTAL PEDIATRIA														
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ		Média - MÊS jan/set	
1.095	1.474	1.913	1.501	1.671	1.504	1.532	1.792	1.605	0	0	0		1.565	

Total de Atendimentos da Pediatria

A maior dificuldade do servidor é fazer um atendimento de qualidade com a mesma atenção e paciência que é dado ao primeiro paciente que passa no dia, pois se tem uma média diária de 550 pacientes que passam no Edifício das Especialidades. Tende-se a ter um excesso de cansaço, pois cada paciente demanda atenção e direcionamento correto no que tange a condução de seu tratamento ambulatorial em toda a UNIFESP e cada caso tem as suas particularidades e especialidades, não sendo o mesmo tratamento para todos os pacientes.

São oferecidos vários programas de capacitação aos servidores como é proposto na Lei 11.091/2.005, porém os servidores antigos a esta lei foram beneficiados atingindo diretamente o nível IV, que é o máximo dado ao incentivo a capacitação, apenas apresentando um único curso de 150 horas. A partir de 2.005, com a atualização da Lei 11.091 o servidor deve cumprir a carga horária exigida para cada nível de capacitação (I, II, III e IV) e progredir gradativamente, aguardando 18 meses para prosseguir sua capacitação. Por falta de motivação particular, os servidores mais antigos não procuram se inscrever nos cursos novos de capacitação, não havendo desta maneira uma aprendizagem que traga a melhoria na qualidade de atendimento ao cidadão.

O questionário aplicado teve a preocupação de centralizar as respostas dos servidores de maneira simples e direta, para que pudesse ser analisado de maneira mais fácil, tanto por parte do pesquisador, como por parte dos leitores deste estudo de caso.

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

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

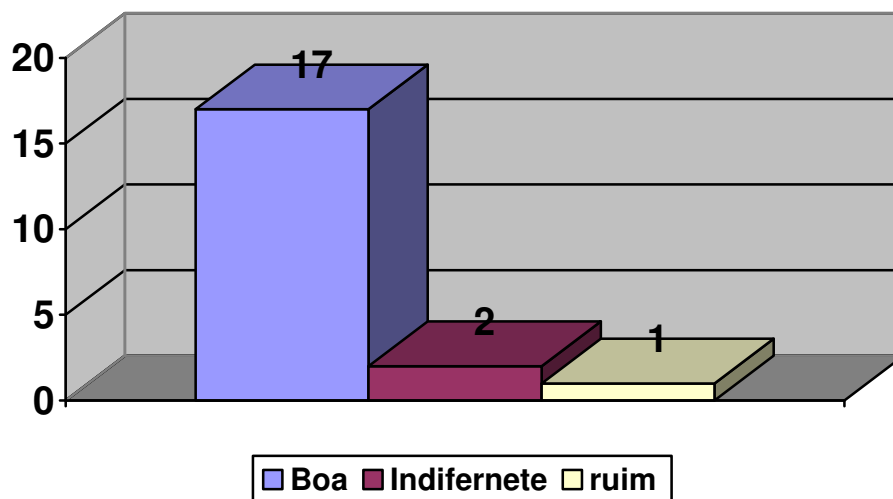
Nome:

Tempo de casa:

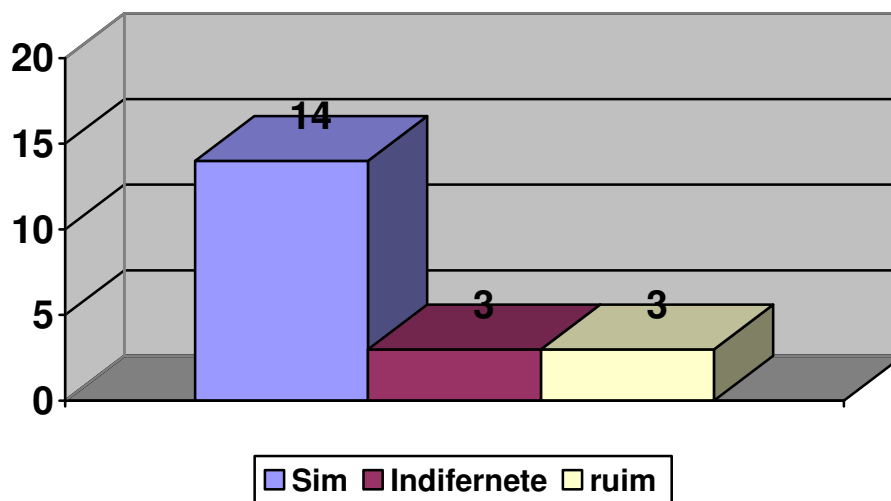
Data: ____/____/_____

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

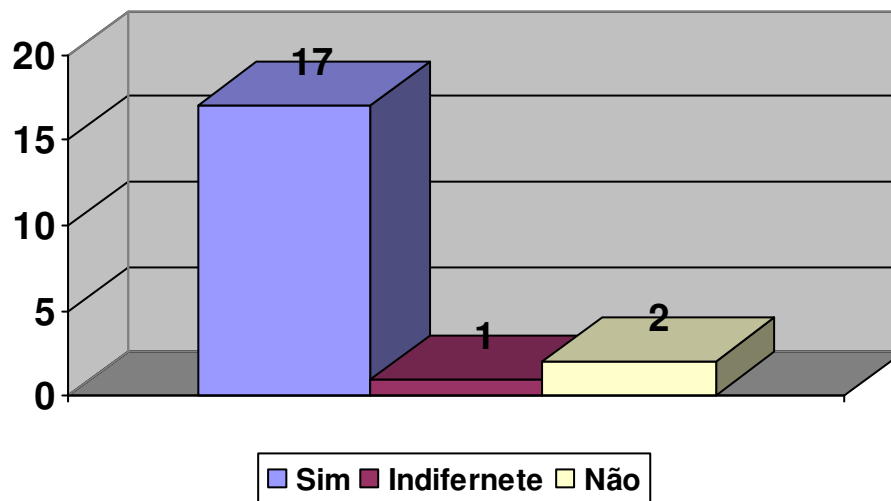
1 - Qual é a sua expectativa sobre a implantação de um sistema de avaliação de desempenho individual para os servidores da UNIFESP?



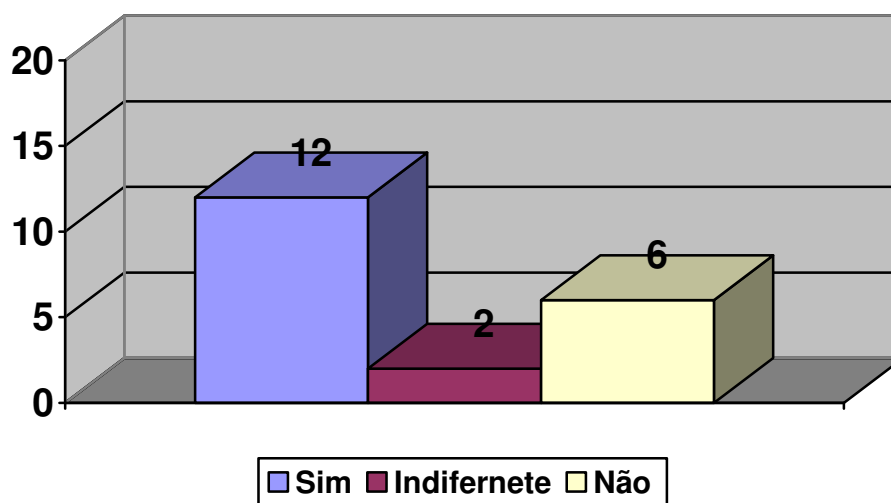
2 - Em sua opinião, a UNIFESP prestará um serviço de melhor qualidade, com a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho?



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



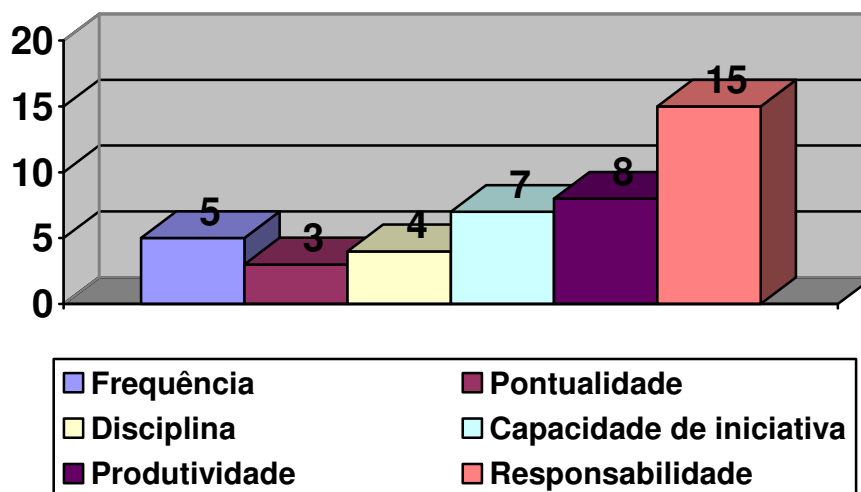
4 - Acredita que a UNIFESP encontraria dificuldades na implantação da ferramenta de avaliação de desempenho?



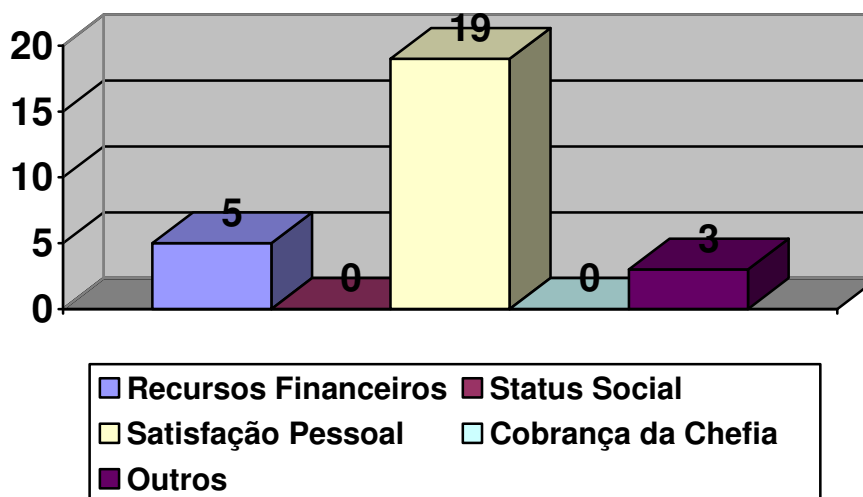
Se sim, quais?:

- Colaboração e a real definição de Chefia;
- Depende muito de quem vai fazer esta avaliação;
- Adesão da chefia e/ou funcionários;
- Adaptação dos servidores;
- Dificuldade operacional e recusa dos próprios envolvidos;
- Implementação deve ser feita independente da aprovação dos servidores;
- 05 Respostas - Resistência dos profissionais avaliados;
- Pessoas antigas da casa (chefes e funcionários) dificilmente aplicarão essa avaliação com precisão.

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



6 - Quais são os fatores que te motivam a ter um comprometimento e a prestar um serviço de melhor qualidade? Obs.: Várias respostas por pessoa.

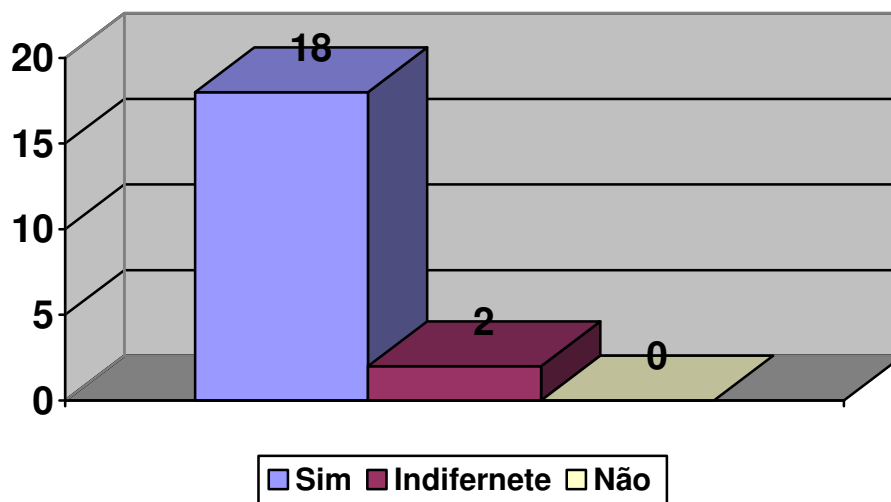


() outros. Quais?

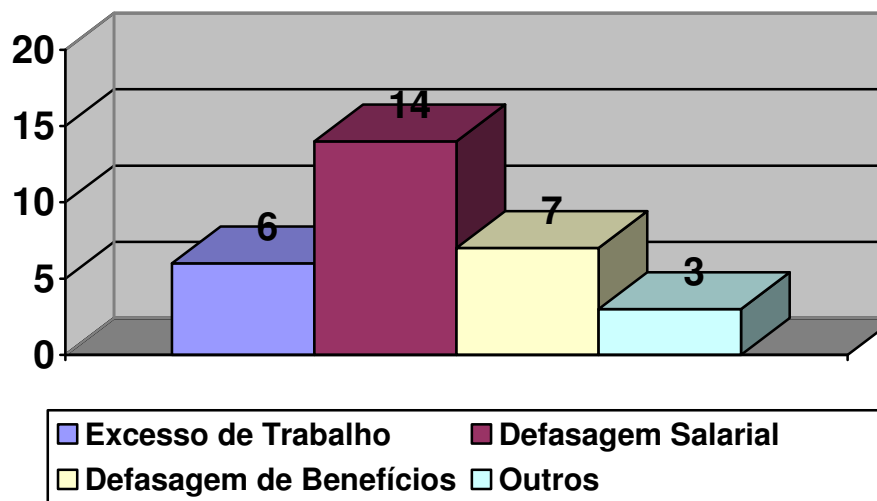
01 Resp. – Comprometimento

02 Resp. – Responsabilidade

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



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

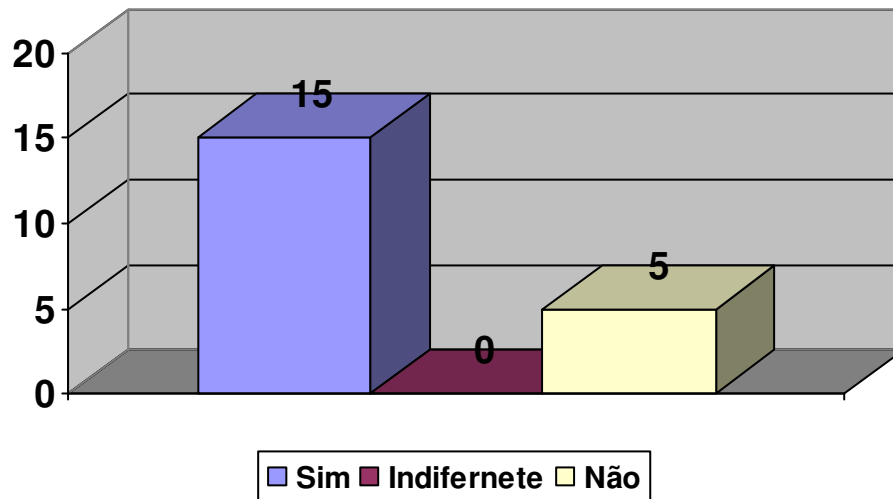


() outros. Quais?

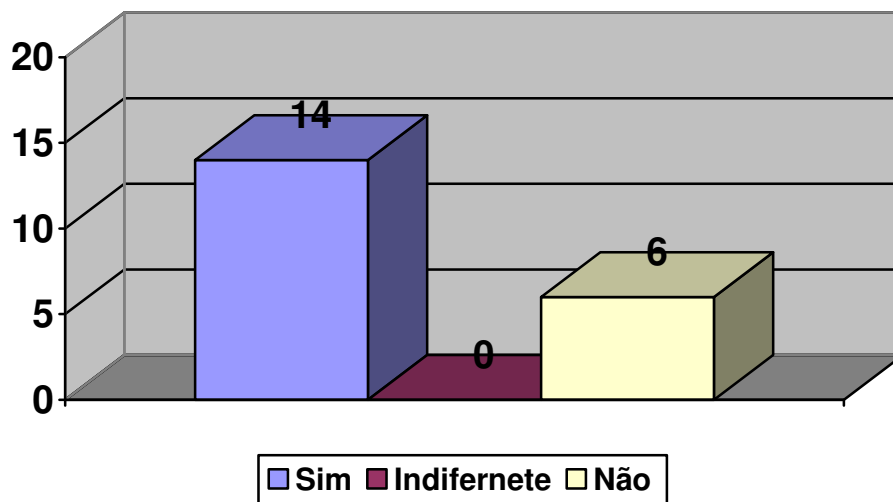
01 Resp. Falta de Pessoal

02 Resp. Espaço de Serviço Inadequado

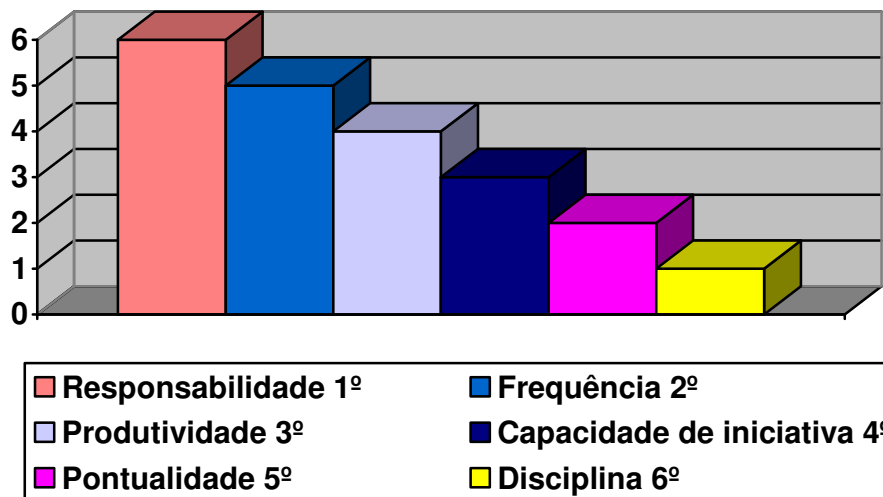
9 - Você acredita que a avaliação de desempenho poderá ser utilizada como uma ferramenta negocial entre a classe de servidores e a Administração Pública?



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



11 - Numere por ordem de prioridades qual o requisito que julga ser mais importante na implantação do sistema de Avaliação de Desempenho na UNIFESP?



Dentre os servidores o maior índice de colaboração foram 09 servidores que estão entre 02 à 10 anos na Instituição, seguido de 08 servidores entre 20 à 30 anos e 03 servidores que por menor amostragem estão entre 10 à 20 anos de serviços prestados a UNIFESP.

Em se tratando de saber qual era a expectativa sobre a implantação de um sistema de avaliação de desempenho individual para os servidores da UNIFESP, a maior parte dos servidores acredita em ser uma boa expectativa.

As maiorias dos servidores mesmo tendo algumas divergências acreditam que a UNIFESP prestará um serviço de melhor qualidade quando a Avaliação de Desempenho for aplicada corretamente.

Também foi avaliada positivamente a periodicidade de um feedback por parte da chefia.

Dizendo respeito aos serviços prestados gerando desta maneira um serviço de melhor qualidade por parte da UNIFESP.

No quesito onde se perguntava se a UNIFESP teria dificuldades na implantação da Avaliação de Desempenho se obteve um “SIM” como resposta, pois muito acreditam que deverá ocorrer muita resistência por parte dos servidores, seguido da dificuldade de se ter uma chefia imparcial e capacitada na hora da avaliação.

Muitos acreditam que o item mais difícil de ser avaliado individualmente é a responsabilidade.

O maior agente motivador é a satisfação pessoal, seguido pelos recursos financeiros.

Quase se teve total concordância que um curso de capacitação/especialização e recomendado para o progresso no trabalho.

Muitos acreditam na avaliação de desempenho como um meio de negociação entre servidores e a Administração Pública, que permitirá a busca de melhores condições de trabalho e benefícios, mas foi no quesito de defasagem salarial seguido pela defasagem de benefícios que se consideram os itens mais importantes a serem negociados.

Por fim os quesitos avaliados por ordem de prioridade na implantação do sistema de avaliação de desempenho são: Responsabilidade, frequência, produtividade, capacidade de iniciativa, pontualidade e disciplina.

Com base nas respostas dos servidores que participaram da pesquisa, pode-se analisar os quesitos que mais tiveram concordância e eles foram os que acreditam que a avaliação de desempenho trará melhores resultados para a UNIFESP. Em relação a qualidade no serviço prestado, deseja-se sempre um feedback de seu superior e conclui-se que não será uma tarefa fácil de ser implantada, mas servirá como ferramenta negocial para se conquistar mais benefícios além da participação nos cursos de capacitação que trazem muito progresso no trabalho.

4. A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO PARA UMA BOA AVALIAÇÃO

A UNIFESP como uma instituição federal de ensino esta sempre disposta a melhorar os seus serviços e se adequar as novas regras e leis. A maneira como os profissionais são formados se torna responsabilidade da instituição. Conclui-se que o ensino e a prestação de serviços à população só terão a ganhar se adequando as novas regras da Negociação Coletiva.

Conceitualmente, (Stoll: 2007) a negociação coletiva é o meio pelo qual a autonomia privada coletiva se exercita. A negociação coletiva é o processo democrático por meio do qual as partes buscam, diretamente, uma composição para a regência das relações de trabalho que protagonizam. A negociação coletiva é, assim, o processo dinâmico voltado ao encontro do ponto de equilíbrio entre interesses divergentes visando a satisfazer, transitoriamente, as necessidades presentes do grupo de trabalhadores e de equalizar os custos de produção.

Para Nascimento (2003), a negociação coletiva vem a ser uma forma de desenvolvimento do poder normativo dos grupos sociais segundo uma concepção pluralista que não reduz a formação do direito positivo à elaboração do Estado. É a negociação coletiva destinada à formação consensual de normas e condições de trabalho que serão aplicadas a um grupo de trabalhadores e empregadores. A negociação coletiva está na base da formação do Direito do Trabalho como uma das suas fontes de produção.

Octavio Bueno Magano e Estevão Mallet (1993), enfatizam que a negociação coletiva é o processo tendente à superação do conflito coletivo. Dela devem, necessariamente, participar os sindicatos dos trabalhadores e dos empregadores (Constituição, art. 8º, VI) salvo quando as negociações estiverem voltadas à celebração de acordo coletivo, que, por definição, prescinde da participação do sindicato patronal.

Especificamente a negociação coletiva no setor público caminha para uma resolução mais justa, pois desde o ano de 1988 os servidores públicos obtiveram o direito de sindicalização e de greve, mas não foi regulamentada a negociação coletiva que é a parte mais importante para se exercer o direito do servidor.

Os servidores públicos acompanham a regulamentação da negociação coletiva para poder usufruir dos direitos trabalhistas regidos pela convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho. No dia 15 de junho de 2010, em Genebra, o governo brasileiro aderiu à convenção 151 e assumiu o compromisso de regulamentar em até 1 ano diversas garantias aos servidores públicos. (MTE, 2010).

Foi publicado no diário oficial da união a criação da Portaria 2092, 02 de Setembro de 2010 – que cria o Conselho de Relações do Trabalho no MTE que em seu Art.1º Instituir o Conselho de Relações do Trabalho - CRT, de natureza orientadora, com a finalidade de promover a democratização das relações do trabalho e o tripartismo, o entendimento entre trabalhadores, empregadores e Governo Federal a respeito de temas relativos às relações do trabalho e à organização sindical e fomentar a negociação coletiva e o diálogo social.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho conclui que a motivação individual é o principal fator para haver resultados e benefícios recíprocos entre os servidores e a UNIFESP. Também tem que existir condições físicas e materiais para que ambos possam trabalhar em tempo hábil as necessidades da instituição, dos seus servidores e de seus usuários públicos; evitando desta maneiras conflitos entre as partes, buscando sempre a melhora na qualidade do serviço público.

Entende-se que para existir a negociação coletiva deve haver o interesse de ambas as partes em negociar. Os servidores públicos têm a opção de escolher os seus representantes para negociar em prol do bem comum. No caso da UNIFESP, representantes podem ser

eleitos para defender os interesses dos servidores para negociar os critérios da Avaliação de Desempenho com os gestores, para que existam benefícios recíprocos.

Um bom exemplo a ser seguido é a Avaliação de Desempenho que é aplicada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O diálogo é a principal ferramenta para se obter os melhores resultados na avaliação de desempenho utilizando o processo negocial, porque é acertado o que é pretendido para ambas as partes, antes de se fazer as avaliações. Dar condições para que as metas sejam cumpridas também é de fundamental importância para se obter uma boa avaliação.

REFERÊNCIAS

BALDI, Mariana. **ROT-NEGCOL** - Relações e Organizações de 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 05/09/2010

BRASIL. Adesão a **convenção 151** em 2010: Disponível em:
<<http://www.mte.gov.br/sgcnoticia.asp?IdConteudoNoticia=7205&PalavraChave=conven%E7%E3o%20151>>.
Acesso em 23/07/2010

BRASIL. **Decreto 5.825/2006** - Disponível em:
<<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>>
Acesso em 09/07/2010

BRASIL. **Lei 11.091/2005** Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>
Acesso em 09/07/2010

BRASIL **Portaria 2092,02/09/ 2010** disponível em:
<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=03/09/2010&jornal=1&pagina=94&totalArquivos=112>
Acesso em 06/09/2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** Edição Compacta. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEME, Rogério. Avaliação de **Desempenho com foco em competência** – A base para a remuneração por Competência. 2 Reimpressão. 2009

MAGANO, Octávio Bueno; MALLET, Estevão. **O direito do trabalho na constituição**. Rio de Janeiro: Forense, 1993.

POLANYI, Karl. **The great transformation**: the political and economic origins of our time. New York, Toronto: Farrar & Rinehart Inc., 1944.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho** Métodos Clássicos e Contemporâneos, avaliação por Objetivos, competências e Equipes. 10ªed. Versão digital.

UNIFESP, **Relatório de Avaliação das Metas** do Hospital São Paulo – Hospital Universitário da UNIFESP de 2.009 – Ouvidoria – índice de satisfação do cliente externo.

UNIFESP, Relatório de Estatística do Ambulatório do Edifício das Especialidades do Hospital São Paulo – Hospital Universitário da UNIFESP de 2.010 – **índice de atendimento ao cliente externo**.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – **Avaliação de Desempenho** – Disponível em: <

<http://www.ufrgs.br/prorh/conteudo/padtas2007/pad/Projeto%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho%20-%20Vers%C3%A3o%20Final.doc>>

Acesso em 28/10/2010

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

WAUTIER, Annie Marie T. G. E. **As relações de trabalho nas organizações de economia solidária: um paralelo Brasil-França**. Tese (Doutorado). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.