

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA

**O USO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NA COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS HUMANOS DA
DIRETORIA DE GESTÃO INTERNA DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO
DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

Jorcelena Maria de Brito Freitas

Artigo Apresentado ao Programa de Educação a Distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, para obtenção do título de pós-graduado em Negociação Coletiva

Data da Defesa: 02/12/2010

Orientador: Prof. Ricardo Groselli

Banca: Professores Doutores Ariston Azevêdo
e Ivan Antônio Pinheiro

Brasília 2010

O USO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS HUMANOS DA DIRETORIA DE GESTÃO INTERNA DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Jorcelena Maria de Brito Freitas¹

RESUMO

As organizações se defrontam com inúmeras transformações no modelo de gestão e conduzi-las a um bom desempenho, num ambiente instável e em transformação, requer um quadro de colaboradores cada vez mais competentes. Neste contexto, as pessoas se tornam peças fundamentais para o desempenho organizacional, daí a importância da avaliação de desempenho no ambiente de gestão pública. Em contrapartida, as organizações cobram resultados e nesta perspectiva, o presente artigo teve como objetivo identificar como a negociação coletiva pode contribuir na definição dos critérios de avaliação de desempenho dos servidores da Coordenação-Geral de Recursos Humanos da Diretoria de Gestão Interna da Controladoria-Geral da União – CGU.

Este trabalho é um estudo de caso e está apoiada por uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, tendo sido realizada revisão da literatura que aborda o assunto, e seguido por uma coleta de dados a partir da aplicação de um questionário.

Verificou-se dos resultados da pesquisa que, de certa forma, foram pouco esclarecedoras, considerando a amostra utilizada resumida, contudo destaca-se o conhecimento prévio, tanto dos gestores quanto dos servidores, no que se refere à capacidade de negociar critérios e metas para a avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Negociação Coletiva.

¹ Desenvolve suas atribuições na Área de Gestão de Pessoas da Presidência da República

INTRODUÇÃO

O atual modelo institucional do Estado brasileiro, conforme a Constituição Federal de 1988 constitui-se em Estado democrático de direito. Seus fundamentos são pautados pela soberania, cidadania, dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho, da livre iniciativa e o pluralismo político. Declara, ainda, que todo o poder do Estado emane diretamente do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente.

Um instrumento democrático de grande valia é o controle social, pois dá ênfase ao debate, onde a participação dos cidadãos se faz presente contribuindo de forma ativa na criação de metas a serem alcançadas no âmbito das políticas públicas.

Este ambiente democrático e participativo propicia um movimento elevado de qualidade na gestão pública, pois estimula o diálogo aberto e livre, envolve a sociedade, governos, entidades privadas e o terceiro setor, que contribuirão para o desenvolvimento do Estado, permitindo o cumprimento da sua finalidade que é o de atender aos interesses dos cidadãos.

Nessa nova forma de atuação do Estado, situam-se as exigências do trabalhador que passa a ter maior responsabilidade na geração de resultados para a organização, como forma de obter êxitos nas negociações de melhores condições de trabalho e remuneração.

Como a democratização das relações de trabalho é o eixo norteador de toda a política de gestão de pessoas a sua maior expressão é a estruturação do Sistema de Negociação Permanente; um espaço inovador de diálogo e de mediação dos conflitos entre o governo e as entidades representativas dos servidores públicos,² nos leva a crer que estamos buscando soluções satisfatórias para os conflitos com o intuito de atingir um consenso de vontades e interesses.

De outra parte, os órgãos públicos precisam estar preparados para identificar as competências necessárias ao alcance dos resultados esperados pela sociedade. Assim, avaliar cada servidor é importante para que se possa verificar o nível de desempenho atingido.

Neste contexto, o presente artigo pretende apresentar os resultados de uma pesquisa realizada na Coordenação-Geral de Recursos Humanos da Diretoria de Gestão Interna da Controladoria-Geral da União - CGU, cujo objetivo geral é verificar como a negociação coletiva pode contribuir na definição dos critérios de avaliação de desempenho dos servidores.

² Mensagem Presidencial - Resultados concretos foram alcançados, com alterações profundas nas estruturas remuneratórias e nos planos de cargos e carreiras e, sobretudo, com o lançamento dos pilares da cultura da negociação entre o Governo Federal e os seus servidores públicos.

Já os objetivos específicos são: (A) demonstrar, de forma sucinta, os modelos da administração pública e modelo de gestão, (B) elencar conceitos de avaliação de desempenho e negociação coletiva, e (C) apresentar o processo da avaliação de desempenho na Coordenação-Geral de Recursos Humanos da CGU.

A escolha de desenvolver esse projeto deve-se ao fato de que a negociação coletiva e a avaliação de desempenho têm evoluído bastante nos últimos anos. As críticas e o aperfeiçoamento gerado dos inúmeros debates ajudaram a consolidar a idéia de que a negociação coletiva poderá ser utilizada como instrumento de solução de conflitos e a avaliação de desempenho como uma ferramenta utilizada para orientação, crescimento pessoal e profissional das pessoas e das organizações.

Apesar de se encontrar grande quantidade de publicações que abordam o tema avaliação de desempenho, o processo de negociação coletiva no serviço público ainda é incipiente, a escolha deste estudo deve-se ao interesse de contribuir para uma mudança na cultura organizacional.

Os ganhos advindos da realização desta pesquisa poderão, além de colaborar para o enriquecimento da cultura organizacional, influenciar o processo de avaliação de desempenho, utilizando a negociação coletiva como estratégia para discussão dos critérios e metas a serem definidas, visando não só o desenvolvimento profissional do servidor, mas também a qualidade, eficiência, eficácia e efetividade do serviço prestado ao cidadão.

Esse novo enfoque tomou conta de vários estudos, no sentido de aprofundar conceitos e discussões que orientem as organizações públicas sobre sua forma de gerir.

Nessa linha o conteúdo deste artigo está dividido, além da introdução e das considerações finais, em cinco partes: (1) procedimentos metodológicos (2) apresentação, de forma sucinta, os modelos da administração pública e gestão, (3) conceitos genéricos sobre: 3.1 - avaliação de desempenho e 3.2 - negociação coletiva, (4) apresentação do processo de avaliação de desempenho da Coordenação-Geral de Recursos Humanos da CGU e (5) resultado do estudo de caso.

1 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho trata de um estudo de caso, na medida em que procurou investigar, as variáveis que se relacionam à avaliação de desempenho e a negociação coletiva na Coordenação-Geral de Recursos Humanos da CGU.

Yin (apud BRESSAN, 2004) destaca que:

[...] o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

A pesquisa como sendo exploratória, tentou familiarizar-se com o tema escolhido, pesquisando material publicado em redes eletrônicas e livros, e quanto à forma descritiva, buscou observar e descrever as características da avaliação de desempenho na Coordenação em estudo.

O procedimento para a coleta de dados constituiu na elaboração de questionário, sendo que o formulário foi estruturado em duas dimensões: institucional e profissional, contendo 6 e 8 questões fechadas, respectivamente, aplicado aos servidores ocupantes de cargo efetivo (Anexo 1) e o outro formulário avaliativo foi respondido por servidores ocupantes de cargo de chefia, (Anexo 2).

As perguntas dos questionários foram delineadas para captar detalhes da relação dos servidores com as lideranças locais, um panorama geral sobre a visão dos entrevistados quanto os processos de avaliação de desempenho, a evolução deste conceito, qual a percepção dos servidores quanto à participação na construção conjunta dos critérios e metas a serem alcançados.

O questionário foi respondido por 14 (catorze) servidores, considerando um universo de 41 (quarenta e um) servidores daquela Coordenação-Geral, o que equivale em termos percentuais a 34,15% do número total de colaboradores.

A forma da coleta dos dados necessários ao alcance da resposta do problema proposto foi à escala do tipo Likert, de cinco categorias: nunca (nível 1); raramente/quase nunca (nível 2); às vezes (nível 3); frequentemente/quase sempre (nível 4) e sempre (nível 5).

As respostas aos questionários foram separadas e analisadas qualitativamente, para, em seguida, realizar uma comparação do processo atual de avaliação de desempenho com a percepção dos servidores a respeito da negociação de critérios de avaliação de desempenho, bem assim, o impacto da cultura existente na CGU.

2 - MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE GESTÃO

Conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, a evolução histórica da Administração Pública foi dirigida a três modelos, sendo eles: patrimonialista (existe uma mistura entre o que é público e privado), burocrático (os controles dos processos de trabalho são rígidos, pois há uma desconfiança no funcionalismo público), e o gerencial (ocorrido nos

anos 90, chamado de reforma do estado - a redefinição da organização da Administração Pública, orientada para resultados e focada no cidadão).

O novo referencial das relações entre Estado e sociedade denomina-se modelo de administração pública societal ou sistêmica. Este modelo decorre da participação de vários atores, quais sejam: eleitor, trabalhador, sociedade organizada, etc., na definição de políticas públicas adequadas à nova realidade, tendo como base o Princípio participativo do Estado Democrático de Direito.

Quando surgem modificações no ambiente operacional, a organização deve estar preparada, sob pena de colocar em risco os rumos da organização, assim o processo de gestão, onde são traçados caminhos e métodos para alcançar os objetivos e metas propostas, a fim de obter as conquistas organizacionais torna-se imprescindível, o que é destacado por Schimidt *et al.*(2006, p. 11), vez que os gestores identificam e definem procedimentos de forma a impulsionar a organização da atual situação à outra identificada como possível e desejada em um tempo futuro.

No que se refere a modelo de gestão, Fischer (2002, p. 12), assim descreve: “é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Neste delineamento, o autor destaca a importância da compreensão dos valores organizacionais para melhor gerir o comportamento humano no trabalho.

Entendemos que isto se dá em função das transformações oriundas da globalização, como o surgimento de novas políticas, racionalização e organização do trabalho, podendo concluir que várias são as influências de diversas fontes, resultando mudanças entre o servidor e a forma de orientação e desenvolvimento das atividades.

Nas últimas três décadas, mudanças ocorreram no mundo dos negócios. As organizações tiveram de rever seus modelos de gestão, e as pessoas, organismos vivos daquelas sofrem os reflexos dessas mudanças. E neste contexto de mudanças imprevisíveis, onde a informação flui velozmente e exige respostas rápidas às demandas, ganham expressão a criatividade, flexibilidade, adaptabilidade e mudança de comportamento do trabalhador que é o mais valioso dos recursos.

Na primeira metade do século XX, "surgiu o movimento das relações humanas, que foi um esforço combinado do teórico e prático para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados" (Silva, 2000, p. 199).

Inicia-se neste momento, uma preocupação com a satisfação humana e o empregado passa a ser visto como uma pessoa integrante da organização. Democratizar a administração humanizando-a, faz repensar os conceitos mecanicistas da Teoria Clássica. Com essas

mudanças na forma de tratar os trabalhadores, surgiram vários estudos sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas e como o desempenho das pessoas reflete-se no sucesso da própria organização, então, porque não avaliá-los?

3 – CONCEITOS GENÉRICOS

O presente capítulo tem como escopo apresentar uma visão geral sobre o que é a avaliação de desempenho, considerando-a como um instrumento gerencial de importante relevância. Constrói-se uma evolução da avaliação de desempenho no Brasil, expõe alguns métodos para aplicação da avaliação de desempenho.

3.1 - Avaliação de Desempenho

Avaliar resultados e desempenhos faz parte do nosso cotidiano, e a fazemos em muitos e diversos contextos, sempre se referindo a julgamentos, e isto acontece, porque formamos opiniões sobre vários assuntos, favoráveis ou não. Nesse sentido, a avaliação deve implicar parada para reflexão desses resultados, sejam eles positivos ou negativos, para então confirmá-los ou transformá-los e o interessante é a oportunidade que se dá para uma melhoria das pessoas, podendo corrigir os rumos, quando necessário.

A avaliação de desempenho no Brasil, “na prática recente tem sido instrumento de natureza remuneratória e não associada a uma gestão do desempenho institucional”.³ Este uso vem de longa data, basta ver a Lei nº 284, de 1936, a chamada lei do reajustamento. Foram os primeiros passos da administração pública brasileira para institucionalizar o mérito e em decorrência disso foi introduzida à avaliação de desempenho.

Na Constituição Federal de 1988, a avaliação de desempenho é citada em vários momentos, como o expresso no § 8º, do art. 37, no Inciso III, § 1º do art. 41 e também no Inciso § 1º, § 1º do art. 173.

A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, introduziu a avaliação de desempenho como instrumento capaz de verificar a atuação das pessoas que prestam serviço à sociedade, a fim de fortalecer a administração, bem como manter e aumentar a produtividade das organizações públicas.

Para Chiavenato (1999, p.189), "A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento", ou seja,

³ Seminário – Avaliação de Desempenho – SEGES/SRH –Problemas, possibilidades e desafios, por Alexandre Kalil Pires – 2010.

“pessoas” são peças fundamentais à performance e eficácia organizacional. Avaliando-as, torna-se possível identificar as causas do desempenho, o que possibilitará estabelecer melhoria na produtividade do trabalhador.

Já Lucena (1992, p.21) dá maior importância aos resultados apresentados pelo empregado, pois é preciso que se definam atribuições, metas de desempenho a serem alcançadas pelo trabalhador, visando o resultado final. Entretanto, é importante que o trabalhador saiba o que se espera dele e quais os prazos para apresentação dos resultados, só assim não se descaracterizará a avaliação de resultados.

A avaliação de desempenho vista por Bergamini (1988, p.290) refere-se mais na dinâmica comportamental de cada colaborador em situação de trabalho, de forma a aperfeiçoar as relações na organização.

A avaliação de desempenho não se trata de um ajuste de contas, pois, conhecendo os pontos fortes e fracos, avaliados e avaliadores poderá traçar planos de ação visando melhor ajustamento do trabalhador com a tarefa e o ambiente, aquisição de novos conhecimentos, traduzidos em serviços mais eficientes e de qualidade.

Consoante a posição de Bergamini, que nos traz a idéia da dinâmica comportamental, entendemos que deve ser interpretado de forma a favorecer a organização, no sentido de que se conheçam seus insumos humanos com o fito de melhorar a produtividade.

Com o impulso da evolução tecnológica, destacam-se as mudanças no ambiente organizacional, onde a habilidade operacional deu lugar à habilidade conceitual, ou seja, as pessoas sabem o porquê estão fazendo as coisas. O previsível agora é incerto, e neste contexto, temos de nos adaptar e dar respostas rápidas, assimilando as mudanças e produzindo inovações com impactos sobre a estrutura organizacional nos processos e nas técnicas.

Com toda essa reviravolta, é fundamental que se descubram novos caminhos e formas para se conduzir às organizações. A avaliação de desempenho aparece como um mecanismo que poderá contribuir para ajudar a promover o comprometimento e a satisfação do servidor, pois, vê-se o comportamento do servidor no desempenho de suas tarefas e os resultados apresentados, contribuindo para o alcance das metas organizacionais.

Para tanto, várias são as abordagens alternativas como métodos para aplicação da avaliação de desempenho, tais como: método da Escala Gráfica, Escolha Forçada, da Auto-Avaliação, de Avaliação por Resultados, e outros.

Além disso, o método 180° é um modelo de avaliação em que o avaliado é focado apenas por seus superiores e avalia somente seus superiores. Já o método 360° é um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele:

subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc., além de avaliar todos esses elementos. Esse método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos (MARRAS, 2000).

A sociedade ciente de seus direitos requer cada vez mais da administração pública serviços eficientes e de qualidade, então a gestão pública é desafiada a promover melhorias contínuas, visando o atendimento das necessidades de seus usuários, assim, é necessário que se descubram melhores maneiras de se avaliar de forma a se produzir resultados satisfatórios.

Percebe-se uma preocupação do Governo Federal em tornar os processos de avaliação de desempenho mais dinâmicos, dessa forma, editou a Lei nº 11.784, de 2008, que instituiu a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal.

Esta lei traz um novo paradigma, que é a pactuação de metas globais e metas intermediárias dos órgãos com a devida publicação, bem assim o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional.

Este desafio de envolver os servidores buscando potencializar e direcioná-los de forma a realizar um trabalho com melhores resultados, não depende só do conhecimento técnico, modernização tecnológica, mas de vários fatores, tais como lidar com as emoções e capacidade de se relacionar com outras pessoas.

Visando melhorar o desempenho do capital humano e preparar os servidores para garantir um serviço de qualidade, surgiu o Decreto nº 5.707, de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, traz no seu bojo o modelo de gestão por competências, baseada numa tríade conhecida como CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que uma pessoa possui.

Com o intuito de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento dos avaliadores considerando a diversidade da força de trabalho e pensando em novas formas de solução de conflitos, a possibilidade de introduzir a negociação nos processos de avaliação de desempenho, torna-se um desafio!

3.2 - Negociação Coletiva

Nesta seção foi realizado um breve histórico da negociação coletiva, seguindo com alguns conceitos e uma reflexão sobre a negociação coletiva versus avaliação de desempenho.

No ordenamento jurídico pátrio, a negociação coletiva encontra respaldo no art. 8º da Constituição Federal de 1988, quando reconheceu o direito à livre associação profissional ou

sindical, bem como no inciso VII, Art.37 estabelecendo o direito de greve nos termos e limites definidos em lei.

A negociação coletiva, não formando o tripé (livre associação sindical e direito à greve), mas está positivada em diversos textos legais, além da Constituição Cidadã, Convenções 87 e 98 da OIT e a recente a promulgação da Convenção nº 151 - OIT e a Recomendação nº 159, ocorrida em 8 de abril de 2010, que trata da organização sindical e o processo de negociação dos trabalhadores do serviço público, marco histórico para uma mudança de cultura política e administrativa do Brasil.

Neste contexto, as organizações públicas vêm buscando caminhos para introduzir o processo de negociação coletiva. Destaca-se a criação da Mesa Nacional de Negociação Permanente da Administração Pública Federal – MNNP, o Sistema Nacional de Negociação Permanente do SUS – SiNNP – SUS, e outros.

Nas últimas duas décadas, no Brasil, avanços têm sido alcançados, impulsionados pela Constituição de 1988, sobretudo no processo de formação de uma cultura aberta ao debate, mesmo que confrontadas com as restrições de toda ordem, conduzem à inevitável negociação.

Como a negociação é um instrumento de interesse de ambos os lados, estabelecer critérios de avaliação, claros e aceitos por todos, pressupõe a possibilidade de o servidor fazer-se representar, para que em conjunto com a organização cheguem a uma forma eficaz de gestão do desempenho transparente e efetivo.

E a possibilidade de se negociar critérios de avaliação de desempenho, numa relação ganha/ganha, onde os negociadores agem como se fossem solucionadores de problemas comuns, desencadeia um processo de mudança solidificado.

É inegável que a arte de negociar está presente em boa parte dos momentos da vida e não é diferente nas organizações. Administrar conflitos demanda ação eficaz dos negociadores, no sentido de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades, onde sejam atendidos os interesses das duas ou demais partes envolvidas na negociação.

Para Rodrigues (2005, p.799), “A negociação coletiva é uma forma de ajuste de interesses entre as partes, que acertam os diferentes entendimentos existentes, visando encontrar uma solução capaz de compor suas posições.” O que se deve buscar é um acordo apazível entre as partes, pois está em desuso a negociação que visa, tão somente, obter vantagem, atendendo aos interesses de apenas um dos lados.

Portanto, a negociação como ferramenta democrática, é construída coletivamente, e a negociação com base na cooperação e respeito mútuo visando à solução de conflitos se torna uma realidade neste século.

A mudança dentro do ambiente organizacional caracterizado pelo avanço tecnológico e impulsionado pela competitividade, multiplicou os conflitos, requerendo habilidade de negociar e, rapidamente, estabelecer uma estratégia de solução, no sentido de chegar a um acordo aceito por ambas as partes. E para desenvolver este processo de negociação, pensando num caminho para a solução de conflitos, Martinelli e Almeida (1998, p.17-23), dizem que para uma boa negociação, as partes envolvidas precisam definir alguns aspectos-chave.

Primeiramente, precisam conseguir separar as pessoas envolvidas do problema em questão. Logo em seguida, devem concentrar-se em vantagens básicas, examinando os interesses de ambas as partes da negociação. A procura por alternativas de ganhos mútuos deve ser outro aspecto considerado, assim como a busca por critérios objetivos para a solução do problema.

Outro aspecto a se considerar e que, além de existir os negociadores natos, existe a possibilidade de desenvolvimento dessas habilidades, como expresso por Collieres (2001, p.55). Assim, a aquisição e aplicação do conhecimento representam um novo desafio a ser enfrentado, quanto mais praticada, mais as pessoas armazenarão e disseminarão conhecimento.

A negociação coletiva no serviço público é algo novo e desconhecido causando impacto e insegurança, no entanto, a superação virá no momento em que se der abertura a novos conceitos, aquisição de novos saberes, e deixar as posturas até então utilizadas.

Assim, utilizar a avaliação de desempenho como processo negocial entende-se que poderá contribuir significativamente para alavancar o desenvolvimento e a atuação das organizações públicas, que, simplesmente, não buscam somente melhorar a eficiência administrativa, mas incorporar no seu processo de gestão a dimensão ativa da cidadania.

Deve, então, refletir que a questão da negociação vs avaliação de desempenho vai além de examinar este ou aquele critério, deve também ser usada para auxiliar nas propostas de mudanças para direcionar as ações de gestão de pessoas, com a finalidade de manter a excelência no ambiente de trabalho, gerando melhor prestação de serviços à sociedade.

Dáí resta à pergunta: como a negociação coletiva pode contribuir na definição dos critérios de avaliação de desempenho? Neste trabalho pretende-se investigar se é possível encontrar resposta na amostra pesquisada.

4 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS HUMANOS DA CGU

A Controladoria-Geral da União-CGU foi criada pela Medida Provisória nº 2.143-31, de 2 de abril de 2001, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios. Inicialmente denominada Corregedoria-Geral da União, posteriormente, a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, alterou a denominação para Controladoria-Geral da União.

É responsável por assistir direta e imediatamente ao Presidente da República quanto aos assuntos que, no âmbito do Poder Executivo, sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria.

A CGU também deve exercer como órgão central, a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno e o Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária.

O Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006, alterou a estrutura da CGU, conferindo maior organicidade e eficácia ao trabalho realizado pela instituição criando a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas (SPCI), responsáveis por desenvolver mecanismos de prevenção à corrupção.

Delimitando a área de atuação desta pesquisa, destaca-se a Coordenação-Geral de Gestão de Recursos Humanos da Diretoria de Gestão Interna da CGU que tem suas competências estabelecidas pela Portaria nº 570, de 11 de maio de 2007, sendo responsável por planejar, coordenar, executar e acompanhar as atividades de administração e desenvolvimento de pessoal, formular propostas de política de desenvolvimento de recursos humanos, dentre outras.

Sobre a avaliação de desempenho, o Relatório de Gestão – CGU (2009) demonstra que:

No que tange à avaliação de desempenho dos servidores, quando da reestruturação remuneratória e instituição do subsídio foi extinta a gratificação de desempenho e produtividade, que anteriormente previa uma sistemática de avaliação de desempenho individual e institucional para a sua composição. Em que pese esse fato, existem mecanismos de avaliação institucional formalmente instituídos, cujas metas servem de parâmetro para a avaliação funcional. (CGU, 2009, p. 88).

Verificou-se que a avaliação de desempenho realizada na Coordenação-Geral de Recursos Humanos da CGU é realizada pelo superior imediato, preenchendo-se um

formulário onde são lançados os pontos a que fazem jus os servidores, conforme critérios pré-estabelecidos nos comandos legais, visando unicamente à progressão na carreira profissional.

Para a realização da avaliação de desempenho, a CGU cumpre estritamente o previsto no Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, que regulamenta o instituto da progressão funcional, e o responsável pela avaliação é o chefe imediato e ponderado de acordo com os critérios estabelecidos no decreto supracitado, sendo que o dirigente da área de pessoal presidirá a comissão com a finalidade de zelar pela observância dos critérios de avaliação de desempenho.

É de esclarecer que os servidores da CGU são remunerados por subsídio, que é fixado em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, como estabelece a Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008, que dispôs sobre a reestruturação da composição remuneratória de carreiras do Poder Executivo Federal.

Esta lei traz no seu bojo a criação do Sistema de Desenvolvimento na Carreira-SIDEC, no sentido de incentivar o aperfeiçoamento dos servidores, bem como dar suporte para que planejem seu futuro profissional, evitando ao máximo a perda de capacidade técnica e gerencial.

O SIDEC tem como premissa: a igualdade de oportunidade e acesso a todos os servidores para o desenvolvimento na carreira que se dará por progressão e promoção, o caráter formador, a redução da subjetividade, as capacitações técnicas, habilidades e atitudes do servidor no exercício das respectivas atribuições.

Diante deste contexto, as organizações públicas precisam desenvolver políticas de gestão de pessoas modernas e flexíveis, e neste sentido, a Coordenação-Geral observando os dispositivos legais e na busca de contribuir na implementação de políticas de pessoal, no que concerne à avaliação de desempenho, vem envidando esforços no sentido de reduzir a distância entre as competências individuais apresentadas pelos servidores e aquelas institucionais requeridas pela ação.

5 - RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresentamos as análises do estudo de caso. A pesquisadora esclareceu aos servidores e gerentes o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância da participação dos respondentes. Alguns entrevistados entregaram o formulário prontamente, e quanto aos demais, foi negociado o melhor horário para recolhê-los.

Quanto às análises efetuadas neste estudo servem, unicamente, para representar a amostra pesquisada.

Os resultados descritivos da pesquisa realizada com os servidores da Coordenação Geral de Recursos Humanos da CGU, no que concerne à dimensão institucional (Tabela 1), refletem a opinião sobre o modo de como os servidores vêem a negociação dos critérios e metas da avaliação de desempenho:

Tabela 1 - Visão dos servidores em relação à Dimensão Institucional no que se refere à negociação de metas para a avaliação de desempenho

DIMENSÃO INSTITUCIONAL						
Questões	Total de servidores	CONCEITOS/RESULTADOS				
		Nunca (1)	Raramente quase nunca (2)	Às vezes (3)	Freqüentemen te quase sempre (4)	Sempre (5)
		Qtd. de servidores	Qtd. de servidores	Qtd. de servidores	Qtd. de servidores	Qtd. de servidores
1 - Existe uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.	11	06	04	01	-	-
2. São pactuadas metas para o desenvolvimento de suas atribuições.	11	04	04	03	-	-
3. Você recebe feedback de sua avaliação.	11	03	06	02	-	-
4. A CGU respeita suas opiniões e procura estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado	11	03	02	05	01	-
5. A CGU proporciona capacitação para a melhoria do seu desenvolvimento	11	02	07	02	-	-
6. A CGU está utilizando adequadamente seus recursos e conduzindo eficazmente o desempenho o seu pessoal para resultados institucionais.	11	01	06	03	01	-

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

No quesito de número um, pretendeu-se identificar na organização pesquisada como se dá o processo de avaliação de desempenho. De acordo com as respostas apresentadas, vê-se que nunca ou raramente é praticada uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realizam o que nos faz repensar sobre o sentido da avaliação de

desempenho na administração pública, considerando que esta é uma ferramenta importante na gestão de pessoas.

Em se tratando de pactuar metas para o desenvolvimento das atribuições, oito servidores responderam que não ocorre ou raramente realiza-se esta etapa na avaliação de desempenho, muito embora, hoje, na Administração Pública, a avaliação de desempenho seja focada na pactuação de metas globais e metas intermediárias para a avaliação, de acordo com o artigo 142 e seguintes da Lei nº 11.784, de 2008.

Quanto aos servidores receberem retorno de suas avaliações, a pesquisa revelou que raramente isto acontece. Este ponto é de muita relevância porque, conhecendo seus pontos fortes e fracos, os servidores terão oportunidade de saber onde precisam aprimorar ou melhorar o desenvolvimento de suas atribuições.

Outra consideração que pode ser feita a propósito dos resultados da pesquisa expresso no quesito de nº 4 é que a maioria, ou seja, seis entrevistados entenderam que às vezes ou frequentemente a CGU respeita suas opiniões e procura estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Este índice mostra um alerta aos gestores da Área pesquisada, onde demonstra que a negociação poderá ser fator relevante no processo avaliativo.

Particularmente interessante é o que o resultado da pesquisa mostra no que se refere ao fator capacitação, como se observa na pergunta nº 5. Isto vai de encontro com o estabelecido no comando do Decreto nº 5.707, de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública, não é observado como pretendido pelo normatizador, qual seja o de incentivar o desenvolvimento do servidor.

Sete entrevistados, ou seja, a maioria demonstrou que raramente ou quase nunca, a CGU está utilizando, adequadamente, seus recursos e conduzindo eficazmente o desempenho do seu pessoal para os resultados institucionais. Pelo resultado colhido, nota-se que a avaliação de desempenho não é utilizada como instrumento voltado à motivação dos servidores para obtenção dos resultados da instituição.

No que se referem à dimensão profissional, os entrevistados responderam a oito quesitos, visando observar o conhecimento e o sentimento que os servidores possuem a respeito da negociação como influenciador do processo de avaliação de desempenho.

Pelo demonstrado no Gráfico nº 1, seis respondentes entenderam que raramente ou quase nunca a avaliação de desempenho é realizada com imparcialidade, e os cinco entrevistados restantes disseram que às vezes ou frequentemente isto acontece. É bom destacar que, para se obter um bom êxito na avaliação, é fundamental que o avaliador seja justo e coerente, pois a imparcialidade legitima o processo de avaliação de desempenho.

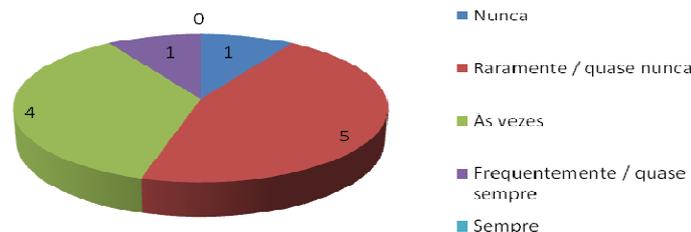


Gráfico 1 - Imparcialidade na avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado a partir de resultados da pesquisa

Na segunda questão, 6 servidores responderam que frequentemente/quase sempre ou às vezes são avaliados pelo seu real desempenho, e confrontando com as respostas dadas no quesito nº 1 – Dimensão Institucional, onde o mesmo quantitativo de servidores entendeu que nunca é feita uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, entendemos haver uma controvérsia, contudo, há que se prevalecer uma avaliação justa, de crescimento do desempenho individual e institucional, ao contrário do que muitos imaginam não se trata de uma ferramenta para punição dos servidores.

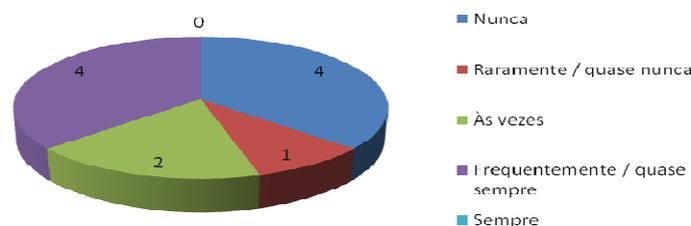


Gráfico 2 - Porcentagem referente ao desempenho efetivo do servidor.

Fonte: Elaborado a partir de resultados da pesquisa

Ficou bastante evidenciado que o avaliador está preparado para aplicar a avaliação de desempenho, como se vê do Gráfico nº 3. Isto é relevante do ponto de vista da credibilidade do processo avaliativo, o que pode gerar maior motivação e comprometimento dos servidores.

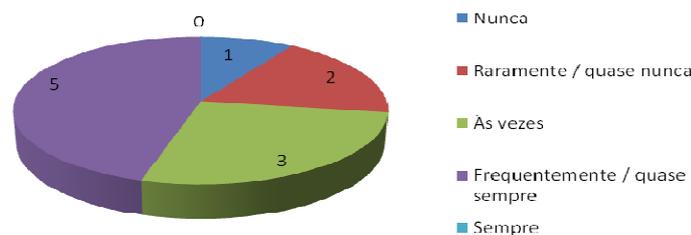


Gráfico 3 - Respostas dos servidores em relação ao preparo do avaliador.

Fonte: Elaborado a partir de resultados da pesquisa

Na percepção de seis pesquisados, a organização não leva em consideração a sua satisfação no desempenho de suas atribuições. Para Bergamini, a avaliação deve retratar o comportamento do servidor. Se a organização não levar em consideração este fator, os objetivos organizacionais a serem alcançados podem ficar comprometidos, uma vez que o sucesso da organização está intimamente relacionado com a satisfação das pessoas que a integram.

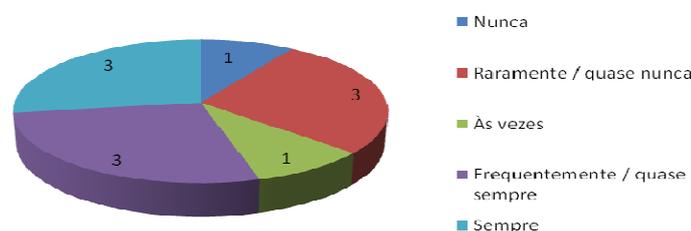


Gráfico 4 - A avaliação aplicada, não leva em consideração a satisfação do servidor

Fonte: Elaborado a partir de resultados da pesquisa

Pelo resultado da pesquisa, como se vê do Gráfico nº 5, pode-se inferir que seis respondentes se sentem, às vezes e sempre valorizados, contudo cinco servidores nunca ou quase nunca sentem o mesmo. Considerando a diferença mínima no resultado, e ao mesmo tempo extrema (sempre/nunca) há que se preocupar com a valorização do capital humano, pois são os pilares da organização e imprescindíveis para o desenvolvimento das competências institucionais.

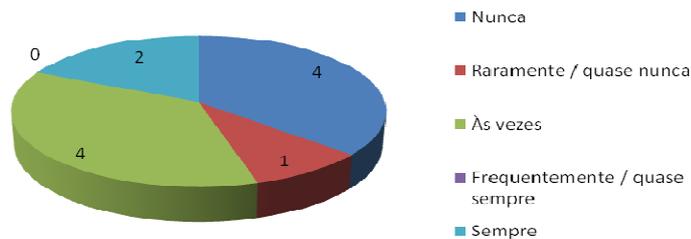


Gráfico 5 - Sentimento do servidor quanto a sua valorização.

Fonte: Elaborado a partir de resultados da pesquisa

Das respostas apresentadas neste quesito, percebe-se que oito servidores se sentem capazes, ou às vezes, de efetuar a negociação de critérios referentes à sua avaliação de desempenho. É um resultado relevante para quem se propõe a desenvolver uma gestão participativa.

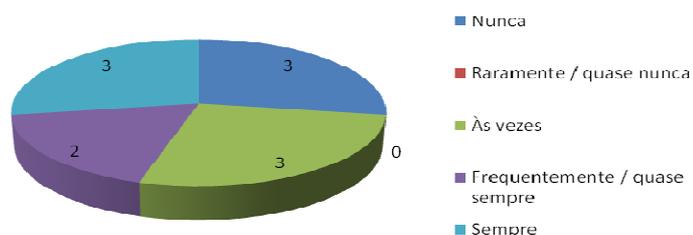


Gráfico 6 - Capacidade do servidor em negociar critérios para a sua avaliação.

Fonte: Elaborado a partir de resultados da pesquisa

Sete dos onze entrevistados apontaram que sempre, freqüentemente a probabilidade de o avaliador e o avaliado negociarem as metas para o futuro é, de fato, uma mudança nas políticas de gestão de pessoas. Estes resultados indicam que os conceitos contemporâneos que vem evoluindo no mundo do trabalho estão latentes no conhecimento dos respondentes.

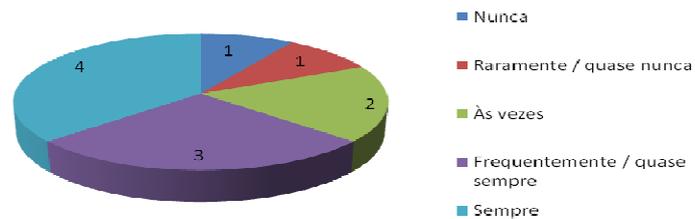


Gráfico 7 - Percepção do servidor quanto às mudanças nas políticas de pessoal em vista da possibilidade de negociarem metas para o futuro

Fonte: Elaborado a partir de resultados da pesquisa

O Gráfico nº 8, supra, permite visualizar que cinco dos pesquisados afirmam que sempre e frequentemente a avaliação de desempenho é uma oportunidade de autoconhecimento e de reflexão sobre o trabalho, e de busca de desenvolvimento em direção à satisfação pessoal e auto-realização profissional, sendo que quatro respondentes (às vezes) compartilham da mesma opinião. Conclui-se que nove dos pesquisados, segundo os dados, de alguma forma sabem o que se quer e aonde se quer chegar, e de certa forma, é o ponto de partida para quaisquer transformações e ações para alcançar os objetivos individuais e organizacionais.

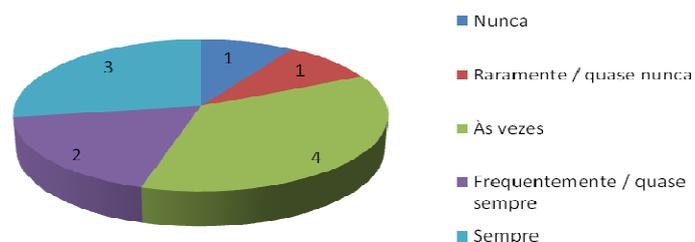


Gráfico 8 – A avaliação de desempenho é uma oportunidade de autoconhecimento, de reflexão sobre o sentido do trabalho.

Fonte: Elaborado a partir de resultados da pesquisa

Com relação à pesquisa efetuada junto aos gerentes da Coordenação-Geral de Recursos Humanos da CGU, apenas 3 responderam ao questionamento, considerando um universo de 5 gerentes. Assim, passamos à análise dos dados coletados.

Tabela 2 . Respostas dos gerentes, quanto à negociação e a avaliação de desempenho

DIMENSÃO PROFISSIONAL						
Questões	Total de Gerentes respondentes 03	CONCEITOS/RESULTADOS				
		Nunca(1)	Raramente/quase nunca (2)	Às vezes (3)	Freqüentemente/quase sempre (4)	Sempre(5)
		Quantidade de Gerentes	Quantidade de Gerentes	Quantidade de Gerentes	Quantidade de Gerentes	Quantidade de Gerentes
1. Existe uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.		-	-	01	01	01
2.A avaliação aplicada, leva em consideração a satisfação do servidor em desempenhar suas atribuições, avalia o volume de trabalho, o stress e o desgaste ocasionado ao servidor		-	-	03	-	-
3 A CGU está utilizando adequadamente seus recursos e conduzindo eficazmente o desempenho de seus servidores para resultados institucionais		-	-	01	-	02
4. A CGU proporciona capacitação para a melhoria do desenvolvimento do servidor.		-	-	-	02	01
5. Avaliar desempenho exige da organização muito mais que a elaboração de um instrumento e sua disseminação. Implica em se organizar para isto, definindo o que quer, como fazer, quem faz, etc. Na CGU você entende que isto acontece?			01	02	-	-
6. Ao efetuar uma avaliação de desempenho, você a faz com imparcialidade, ou seja, não é tendenciosa, não há paternalismo, condescendência, discricionariedade.		-	-	01	-	02
7. Você se sente capaz de negociar critérios e metas para a avaliação de desempenho do servidor		-	-	-	03	-
8. A negociação de critérios e metas da avaliação de desempenho poderá contribuir para a melhoria da performance da CGU?		-	-	-	-	03

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Analisando os dados obtidos pelas respostas da questão nº 1 observamos que cada um dos três entrevistados disseram que sempre, frequentemente e às vezes, existe uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas. Num paralelo com as respostas dos servidores na dimensão institucional, nota-se uma divergência acentuada, onde os respondentes manifestaram que nunca ou raramente acontece esta análise. Resultado provavelmente em função da motivação dos servidores.

A segunda questão teve o objetivo de saber se a avaliação efetuada na Coordenação-Geral leva em conta a satisfação do servidor. Pelas respostas apresentadas, notou-se que todos os gerentes entenderam que às vezes é dada esta atenção. Comparando com as respostas dos servidores, (Gráfico nº 4 - Dimensão Profissional), nota-se que seis servidores, no universo de onze, responderam que frequentemente e sempre, não é levada em consideração sua satisfação, ponto importante no sentido de aperfeiçoar a gestão de pessoas, pois pode contribuir para a deterioração da identidade e da auto-estima profissional dos servidores.

Supõe-se que o servidor satisfeito contribui melhor para a obtenção da qualidade dos serviços prestados, e nos leva a pensar que mantendo o clima da organização o mais saudável possível, procurando identificar quais as idéias e sentimentos os servidores possuem em relação à organização a que pertencem como um todo é, portanto, uma prática que têm relação direta com a eficiência dos resultados das organizações.

Dois gerentes da responderam na questão de nº 3, que o desempenho de seus servidores é conduzido eficazmente para resultados institucionais. Isto é benéfico, pois o esforço em garantir que todas as opções para melhorar o desempenho dos servidores devem ser oferecidas e esgotadas, visando aumentar a eficiência e a qualidade das ações realizadas no setor público.

Importante trazer a colação o estatuído na Emenda Constitucional nº 19 no que se refere sobre a possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho, o que representa um avanço e um mecanismo de fortalecimento da administração.

A questão de nº 4, retrata sobre a dimensão capacitação, onde dois gerentes disseram que frequentemente/quase sempre é ofertado capacitação ao servidor, entretanto, observa-se que a maioria dos servidores diverge desta opinião, como demonstrado na Tabela 1, ou seja, nunca ou raramente/quase nunca é proporcionada capacitação.

Foi perguntado aos gerentes na questão de nº 5, se eles acham que avaliar desempenho exige da organização muito mais que a elaboração de um instrumento, implica em se organizar, definir o que quer, como fazer, etc., e os dados revelaram que dois dos entrevistados entenderam que às vezes isto acontece.

Estes resultados podem ser indicadores de que a avaliação de desempenho deve ir além de se medir desempenho, deve-se ter em mente que a construção desse processo, não é tão simples, pois exige capacidade de planejar, motivar, gerenciar, comunicar claramente os objetivos, enfim, atuar de forma a ajudar seus subordinados a alcançar tanto seus próprios objetivos quanto os da organização.

Observa-se na questão nº 6 uma controvérsia entre as opiniões dos gerentes e dos servidores, no que se refere à imparcialidade na avaliação de desempenho, o que foi demonstrado certeza dos gerentes com o processo. Já os servidores, revelaram que a falta de equidade, própria do aspecto subjetivo da avaliação, ocorre raramente ou às vezes (Gráfico nº 1 - Dimensão Profissional). Assim, um dos caminhos para a melhoria deste processo entende-se que seja a capacitação dos avaliados e avaliadores.

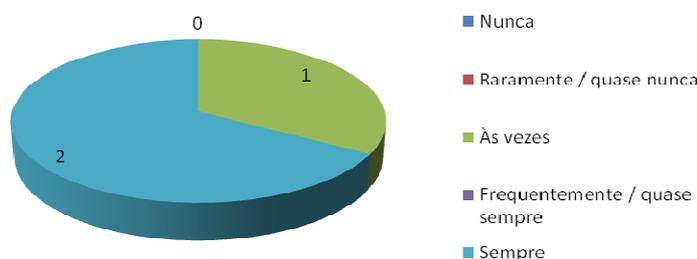


Gráfico 6. Imparcialidade do gestor ao efetuar a avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado a partir de resultados da pesquisa

O gráfico de nº 7 mostrou unanimemente, que os gerentes se sentem aptos para a realização de uma negociação de metas para a avaliação de desempenho.

O que se percebe dessa resposta é que existe um conhecimento prévio dos gerentes, no sentido de se promover uma negociação de metas, permitindo que o servidor conheça o que é esperado em relação ao cargo/função que ocupa, as metas que lhe serão atribuídas e em que será baseada a sua avaliação.

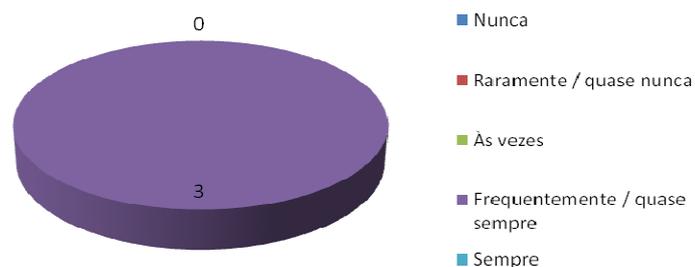


Gráfico 7 - Capacidade do gestor em negociar critérios para a avaliação do servidor.

Fonte: Elaborado a partir de resultados da pesquisa

Todos os gestores sinalizaram afirmativamente que a negociação de metas e critérios de avaliação de desempenho poderá contribuir para a melhoria do desempenho da CGU (Questão nº 8). Esta resposta demonstra que a avaliação de desempenho como instrumento de apoio à gestão, e a possibilidade de se negociar critérios dessa avaliação, no sentido de que ambos trocam idéias e informações, resultando daí um compromisso conjunto, qual seja: o crescimento e melhoria profissional, de outro lado o alcance dos objetivos institucionais, pois a negociação visa à conquista de pessoas de que se quer alguma coisa e nesse sentido, sem dúvida poderá gerar impactos nas políticas de gestão de pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou verificar como a negociação coletiva pode contribuir na definição de critérios de avaliação de desempenho na Coordenação-Geral de Recursos Humanos da Controladoria-Geral da União.

Para a análise desse tema procurou-se apresentar a transformação nas relações de trabalho, conceitos de avaliação de desempenho e negociação coletiva e, nessa nova forma de atuação, o servidor é convocado a se co-responsabilizar na geração de resultados para o serviço público.

Faz-se necessário, portanto, que as organizações lhe dediquem o máximo de atenção, no sentido de conduzir este desempenho, e uma forma, é a de proporcionar uma avaliação eficaz, eficiente e efetiva, onde as distorções possam ser eliminadas ou reduzidas.

Pensando num avanço na maneira de administrar e nas transformações no mundo dos negócios, repensar o processo de avaliação de desempenho é fundamental, procurando flexibilizar a forma rígida de critérios, utilizando a negociação coletiva, como uma ferramenta que faz a diferença.

Observou-se nas pesquisas efetuadas com os gestores e os servidores da Coordenação-Geral, que o processo de avaliação de desempenho antes realizada, apenas preenchendo formulários, tende a evoluir, considerando os dispositivos legais e a combinação de inovações tecnológicas com novas formas de gestão que, conjuntamente, tiveram impacto decisivo sobre o perfil dos trabalhadores.

Como limitação da pesquisa, vale ressaltar que os resultados deste estudo não podem ser generalizados, uma vez que a amostra considerada (14 servidores), não foi diversificada em relação ao número de órgãos existentes na Controladoria-Geral da União (CGU). Todavia, os resultados encontrados são relevantes na medida em que foi possível estabelecer relações entre a minha percepção inicial sobre o tema e as questões respondidas pelos servidores pesquisados.

Contudo, na literatura visitada, embora incipiente no que se refere à negociação coletiva no serviço público, restou claro ser uma alternativa que não pode ser imposta, mas que precisa ser construída no coletivo, fazendo com que os envolvidos saibam o que significa negociar.

A pesquisa mostrou que tanto servidores quanto gestores se sentem capazes de efetuar a negociação dos critérios e metas para a avaliação de desempenho, bem assim, que a probabilidade de utilizarem a negociação de metas é uma mudança nas políticas de gestão de pessoas e a conseqüente melhoria na performance da CGU.

Dessa forma sugere-se que a Coordenação-Geral de Recursos Humanos avalie a possibilidade de utilizar a negociação coletiva dos critérios e metas de avaliação de desempenho, elaborando um projeto de forma a normatizar esta prática, bem assim, possibilitar a ampliação dos conhecimentos dos servidores da CGU.

Por fim, em função da relevância e da importância crescente sobre o tema, espera-se que os resultados obtidos nessa pesquisa, mesmo que quantitativamente não-significativos mas qualitativamente relevantes, corroborem com estudos posteriores acerca do assunto.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. Constituição (1988). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília - DF, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm/>. Acesso em: 26 mai. 2010.

_____. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Dá nova redação ao art. 41 da Constituição Federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília - DF, 05 jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm/>. Acesso em: 26 mai.2010.

_____. Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília-DF, 25 jan. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2008/Lei/L11784.htm/>. Acesso em: 27 dez. 2010.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília-DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2008/Lei/L11784.htm/>. Acesso em: 26 mai. 2010.

_____. Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília-DF, 30 out. 1936. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2008/Lei/L11784.htm/>. Acesso em: 26 mai. 2010.

_____. Lei nº 84.669, de 29 de abril de 1980. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília-DF, 30 abr. 1980. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2008/Lei/L11784.htm/>. Acesso em: 26 mai. 2010.

_____. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília-DF, 29 mai. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2008/Lei/L11784.htm/>. Acesso em: 03 jan. 2011.

_____. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília-DF, 23 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2008/Lei/L11784.htm/>. Acesso em 27 dez. 2010.

_____. Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília-DF, 26 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2008/Lei/L11784.htm/>. Acesso em: 03 jan. 2011.

_____. Medida Provisória nº 2.143-31, de 2 de abril de 2001. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília-DF, 03 abr. 2001. Seção 1, p. 1.

_____. Portaria nº 570, de 11 de maio de 2007. **Sítio da Controladoria-Geral da União**, Brasília-DF, 14 mai. 2007. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Legislacao/RegimentoInterno.asp>>. Acesso em: 26 mai. 2010.

BRESSAN, F. **Método do Estudo de Caso**. Disponível em: <<http://www.fecap.br/adm-online/aert11/flavio.html>>. Acesso em: 3 jan. 2011.

CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Presidência da República – Governo Fernando Henrique Cardoso. 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm>. Acesso em: 02 set. 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CALLÊRES, F. **Como Negociar com Príncipes: Os princípios clássicos da diplomacia e da negociação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Relatório de Gestão**. 2009. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/RelatGestao/Arquivos/relatorio_gestao_cgu_2009.pdf>. Acesso em: 04.08.2010.

CONVENÇÃO nº 151 da OIT. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VIZ0c4w-aH0J:www.cnts.org.br/geral/Arquivo/Conven%C3%A7%C3%A3o%2520151%2520da%2520OIT.doc+OIT+151&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 26 mai. 2010.

FISCHER, A. L. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**. In: Fleury, M., (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. [s.n]. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como Transformar Confronto em Cooperação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MENSAGEM PRESIDENCIAL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Orçamentos da União Projeto de Lei Orçamentária Exercício Financeiro, VI - Políticas de Recursos Humanos, 2009, p. 135. Disponível em: <https://www.portalsof.planejamento.gov.br/sof/2010/Mensagem_Presidencial_31_08.pdf/>. Acesso em: 02 set. 2010.

PIRES, A. K. **Seminário: Avaliação de Desempenho/Seges/Srh - Problemas, Possibilidades e Desafios**. 2010. Disponível em: <<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:RROfAE0J6o8J:https://portalsipec.planejamento.gov.br/clientes/sipec/sipec/eventos/seminario-avaliacao-de-desempenho-experiencias-e-conhecimentos/arquivos/arquivo.2010-06->

18.8712788234/at_download+Semin%C3%A1rio:+Avalia%C3%A7%C3%A3o+de+Desempenho/Seges/Srh+-+Problemas,+Possibilidades+e+Desafios&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESjo-E0mvOZNpMW0_uJYk368YW1358BQTf0fYRERFeLtyw9uAjfH9UeMrUrNbd_VxE5r5-oPeEEdpxkHF5nLjq_x_XNUcvcCAQb58y7fiNfdLpmCu-gDqIWC19tz5BoucywMoKx&sig=AHIEtbSdRzglmffQ4EBYqEVvW0qL5gyAKg>. Acesso em: 02 set. 2010.

RODRIGUES, S. P. **Conceito**. Cidade: editora, 2005. p. 799. Disponível em: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:H4j8jxQENIYJ:www.barral.com.br/NEGOCIA%25C3%2587%25C3%2583O%2520COLETIVA.ppt+RODRIGUES.+S%C3%A9rgio+Pinto.+Conceito.+2005.+p.+799.&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESgbyjYugsXnm91GWvGYBtm65NYo6nSUWuUnqNKZ9BBk4WxF02ZXBDIeuBkkFkBxf32m40SntUxvQ_416vsmQRMpiAeDihMLpdmVQsOquuEydIRq1tbXrhx2HljBbiWjqix70Fl&sig=AHIEtbR1KJgNCaQ9GAA8j9frvj77oywwHQ>. Acesso em 26 mai. 2010.

SCHMIDT, P; SANTOS, J. L; MARTINS, M. A. **Avaliação de Empresas: Foco na Análise de Desempenho para o Usuário Interno. Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I

Prezado Servidor,

O propósito científico e acadêmico desta pesquisa deve-se ao fato da conclusão do curso de Especialização em Negociação Coletiva, realizado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em parceria com a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e tem como escopo verificar como a negociação coletiva pode ser utilizada na definição dos critérios de avaliação na Controladoria-Geral da União da Presidência da República. Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não sendo necessária, sua identificação ou qualquer outra dada referente a sua pessoa que possa identificá-la (a) no relatório final.

Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e para a construção de conhecimentos nesta área.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	2010
-----------------------------------------	------------------------------------	-------------

Relacionamos abaixo, um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e indique ao lado somente UM dos conceitos possíveis, marcando com “x” o número correspondente.

CONCEITOS	
A – SEMPRE	D – RARAMENTE / quase nunca
B – FREQUENTEMENTE/ quase sempre	E - NUNCA
C – ÀS VEZES	

CONCEITOS	A	B	C	D	E
Dimensão Institucional					
Existe uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.					
São pactuadas metas para o desenvolvimento de suas atribuições					
Você recebe feedback de sua avaliação					
A CGU respeita suas opiniões e procura estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado					
A CGU proporciona capacitação para a melhoria do seu desenvolvimento					
A CGU está utilizando adequadamente seus recursos e conduzindo eficazmente o desempenho o seu pessoal para resultados institucionais					
Dimensão Profissional					
A avaliação de desempenho ocorre com imparcialidade, ou seja, não é tendenciosa, não há paternalismo, condescendência, discricionariedade.					
Você se sente avaliado efetivamente pelo seu real desempenho e com incentivos a serem aplicados para o seu aperfeiçoamento do profissional, ao contrário impôs penalidade financeira sem apontar solução prática para um suposto melhoramento do profissional.					
Quando você é avaliado(a), percebe que o avaliador está preparado para exercer este papel, ou sabes que o encargo de avaliador é, via de regra, inserido de forma repentina entre as múltiplas atribuições que são cometidas às chefias?					
A avaliação aplicada, não leva em consideração a sua satisfação em desempenhar suas atribuições, não avaliou o volume de trabalho, o stress e o desgaste ocasionado?					
Você sente que a avaliação de desempenho valoriza o servidor, recompensando-os pelos retornos funcionais positivos que geram.					
Você se sente capaz de negociar critérios para sua avaliação de desempenho.					
A probabilidade de o avaliador e o avaliado negociarem as metas para o futuro, analisarem e discutirem o seu desempenho é visto por você como um processo de mudança nas políticas de pessoal.					
Você considera a avaliação de desempenho uma oportunidade de autoconhecimento, de reflexão sobre o sentido do trabalho e de busca de desenvolvimento em direção à satisfação pessoal e auto-realização profissional.					

ANEXO II

Prezado Gestor,

O propósito científico e acadêmico desta pesquisa deve-se ao fato da conclusão do curso de Especialização em Negociação Coletiva, realizado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em parceria com a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e tem como escopo verificar como a negociação coletiva pode ser utilizada na definição dos critérios de avaliação na Controladoria-Geral da União da Presidência da República.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não sendo necessária, sua identificação ou qualquer outra dada referente a sua pessoa que possa identificá-la (a) no relatório final.

Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e para a construção de conhecimentos nesta área.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	2010
-----------------------------------------	------------------------------------	-------------

Relacionamos abaixo, um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e indique ao lado somente **UM** dos conceitos possíveis, marcando com “x” o número correspondente.

CONCEITOS	
A – SEMPRE	D – RARAMENTE / quase nunca
B – FREQUENTEMENTE/ quase sempre	E - NUNCA
C – ÀS VEZES	

CONCEITOS	A	B	C	D	E
Existe uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.					
A avaliação aplicada, leva em consideração a satisfação do servidor em desempenhar suas atribuições, avalia o volume de trabalho, o stress e o desgaste ocasionado ao servidor?					
A CGU está utilizando adequadamente seus recursos e conduzindo eficazmente o desempenho de seus servidores para resultados institucionais					
A CGU proporciona capacitação para a melhoria do desenvolvimento do servidor					
Avaliar desempenho exige da organização muito mais que a elaboração de um instrumento e sua disseminação. Implica em se organizar para isto, definindo o que quer, como fazer, quem faz etc. Na CGU você entende que isto acontece?					
Ao efetuar uma avaliação de desempenho, você a faz com imparcialidade, ou seja, não é tendenciosa, não há paternalismo, condescendência, discricionariedade.					
Você se sente capaz de negociar critérios e metas para a avaliação de desempenho do servidor.					
A negociação de critérios e metas da avaliação de desempenho poderá contribuir para a melhoria da performance da CGU?					

@ea.ufrgs.br <noreply@ea.ufrgs.br> 15 de janeiro de 2011 10:39

Responder a: ricardo.groselli@ufrgs.br

Para: jodefreytas@gmail.com

Bom dia Jorcelana,

Frente aas alterações que fizeste, teu trabalho está, na minha avaliação, condizente com o que foi solicitado. Podes encaminhar conforme orientação da coordenação, uma vez que possui meu "de acordo".

Lembro da necessidade que incluía esse parecer na mensagem que enviastes para a coordenação.

Atenciosamente,

Ricardo Groselli

Tutor

-----Mensagem enviada usando o correio do NAVI por Ricardo Groselli email:

ricardo.groselli@ufrgs.br-----

Gmail -