

A INTERFACE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O PROCESSO NEGOCIAL: o caso da Universidade Federal do Ceará

Maria do Socorro Ximenes Aguiar Melo*

RESUMO

Este artigo apresenta pesquisa que investigou a percepção dos servidores técnico-administrativos efetivos da Universidade Federal do Ceará acerca do processo negocial propiciado pela avaliação de desempenho. Teve como propósito investigar a percepção dos referidos servidores sobre a existência do processo negocial durante a execução das fases da avaliação de desempenho e de sua importância com vistas à melhoria do desempenho individual e, conseqüentemente, institucional. Para o alcance desse objetivo geral, foram realizadas: a descrição da estrutura da avaliação de desempenho dos servidores, a identificação das fases da avaliação em que poderia ocorrer o processo negocial e a investigação, junto aos servidores, da forma como vem ocorrendo o desenvolvimento das fases da avaliação e se há de fato negociação. A pesquisa caracterizou-se como sendo exploratória e descritiva com abordagem qualitativa. Do ponto de vista técnico-metodológico utilizou-se como estratégia o estudo de caso. Os dados foram coletados utilizando-se de questionários enviados eletronicamente através de e-mail para o conjunto dos servidores técnico-administrativos estáveis da Universidade Federal do Ceará. Foram analisados utilizando-se o aplicativo Excel da Microsoft e organizados em tabelas e gráficos enriquecidos pelos conteúdos extraídos das questões abertas. Os dados revelam o pensamento dos atores envolvidos no processo de avaliação de desempenho na Universidade Federal do Ceará e a interface da mesma com o processo negocial. Identificam a possibilidade de processo negocial, durante a execução das fases da avaliação de desempenho, e de sua influência no desempenho funcional e institucional, assim como apontam o desconhecimento dos servidores do processo avaliativo como um todo. Também revelam a maneira desvirtuada como vêm sendo desenvolvidas de fato as fases da avaliação de desempenho. Diante disso, considera-se a necessidade de repensar o processo avaliativo mediante um aprofundamento maior do estudo em foco considerando-se, especialmente, a inobservância na execução da avaliação em sua plenitude, bem como desvelar os elementos propiciadores da negociação presentes no processo.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Negociação. Interface.

*Bacharel em Administração de Empresas, Assistente em Administração da Universidade Federal do Ceará lotada na Superintendência de Recursos Humanos. E-mail: soximel@ufc.br.

INTRODUÇÃO

As transformações ocasionadas pela globalização econômica e tecnológica exigiram das organizações a busca de competitividade e mudanças na forma de gerir seus recursos materiais e principalmente humanos.

A busca pela excelência do desempenho e da qualidade dos serviços prestados tornou-se uma constante nas mentes dos administradores. Métodos avaliativos das mais variadas formas passaram a ser implementados nas organizações públicas e privadas no intuito do alcance desse objetivo.

A cada dia governos e instituições públicas vêm buscando mecanismos de caráter estratégico para melhorar a qualidade de sua prestação de serviços. Têm sido um desafio constante, a implementação e a eficácia de programas, nas organizações públicas, com a finalidade de otimizar os seus serviços prestados.

A Universidade Federal do Ceará (UFC), inserida neste contexto, no ano de 1990, portanto há duas décadas, deu início ao seu processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.

A avaliação de desempenho (AD) foi definida como uma apreciação sistemática do desempenho do servidor no cargo, emprego ou função, e de seu potencial de desenvolvimento. De acordo com o objetivo geral deveria contribuir para o aumento da eficiência organizacional e do nível de satisfação dos servidores.

Pesquisa realizada em 2002 pela Divisão de Avaliação e Acompanhamento do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal da Superintendência de Recursos Humanos da UFC mostra que os objetivos previstos não estavam sendo alcançados (RODRIGUES, 2003, p. 65).

A pesquisa revelou ainda o pensamento dos gestores no que diz respeito à maneira como a avaliação é trabalhada, pois nas entrevistas realizadas advertiram para o fato de que a reflexão e o diálogo seriam elementos decisivos para a promoção do desenvolvimento mútuo dos avaliadores e dos próprios avaliados.

Portanto, diante do contexto, percebe-se a importância do processo negocial como fator determinante no alcance dos objetivos da avaliação de desempenho na Universidade Federal do Ceará.

Deste modo, é fundamental que se entenda que a negociação, enquanto ferramenta estratégica de gestão torna-se alternativa para a democratização e melhoria das relações do trabalho e da qualidade dos serviços prestados

Observa-se, portanto, que a avaliação de desempenho, amparada pelo processo de negociação que trata de forma atrelada os interesses e a consensualidade, pode estimular: o pensamento, o debate e construção da cultura de prestação dos serviços públicos; os acordos com a resolutividade administrativa; a concretização de política combinada de valorização dos servidores com a qualidade dos serviços; além de aprimorar: o gerenciamento, os mecanismos voltados à inibição de abuso, a observância dos interesses institucionais, a qualificação das decisões adotadas, a transparência e a responsabilidade de todos os atores envolvidos no processo avaliativo, avaliadores e avaliados.

Assim, buscando compreender como os servidores percebem a importância da negociação durante a operacionalização da avaliação de desempenho, bem como se esta ocorre ou não nos diversos setores da UFC, foi realizada pesquisa para identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos acerca da existência do processo negocial na avaliação de desempenho da UFC.

Desse modo, o objeto do estudo foi a avaliação de desempenho como processo negocial na UFC, tendo como objetivo geral investigar a percepção dos servidores técnico-administrativos efetivos acerca da existência do processo negocial durante a execução das fases da avaliação de desempenho, com vistas à melhoria do desempenho individual e institucional.

Os objetivos específicos foram:

- Descrever a estrutura da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFC;
- identificar as fases da avaliação em que poderá ocorrer o processo negocial; e,
- investigar junto aos servidores técnico-administrativos da UFC como vêm ocorrendo as fases da avaliação de desempenho e se há de fato negociação durante o processo.

O resultado da investigação poderá propiciar a reflexão acerca do desenvolvimento de um processo negocial na avaliação de desempenho e oportunizar, uma mudança na cultura da mesma. Outro aspecto resultante da

reflexão poderá ser a interferência na própria operacionalização das atividades no alcance de objetivos, e, conseqüentemente, na prestação do serviço público com qualidade.

Permite, ainda, a disseminação da cultura de negociação, tema atualmente de grande interesse do Governo Federal.

O presente artigo encontra-se estruturado da seguinte forma:

O capítulo I apresenta um breve histórico da avaliação de desempenho, bem como seus conceitos e métodos mais comuns.

O capítulo 2 aborda a avaliação de desempenho no serviço público, nas universidades e na UFC.

O capítulo 3 contempla o processo negocial interfaceado à avaliação de desempenho.

O capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

O capítulo 5 apresenta os resultados e sua análise.

Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho e suas limitações.

1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1.1 BREVE HISTÓRICO

O interesse pelo ato de avaliar, desde muito tempo, é um tema que ocupa espaço cotidianamente nas reflexões dos administradores. O desempenho sempre esteve em constante questionamento, tanto o da própria pessoa como o do próximo. Verificar o comportamento das pessoas em face daquilo que se almeja é um ato rotineiro tanto em nível pessoal como organizacional.

De acordo com Bergamini e Beraldo (2007) existem informações de que nos anos 221-265 d.C., na dinastia WEI, fora instituída a figura do “julgador imperial”, o qual tinha o papel de avaliar a família imperial, informar o seu julgamento ao

imperador que, por sua vez, o utilizava como base em suas decisões pessoais e imperiais.

Chiavenato (2006) afirma que as práticas e os sistemas formais de avaliação do desempenho não são recentes, remontam à Idade Média, quando a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, já fazia uso de um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de seus membros.

Afirma ainda que, após a Segunda Guerra Mundial, os sistemas de avaliação de desempenho se proliferaram, mas somente com a escola de Administração Científica, a partir do início do século XX, foi alavancado grande impulso à teoria administrativa, com o visível aumento dos procedimentos avaliativos, com ênfase no equipamento e com uma abordagem puramente mecanicista.

Silva (2000), entretanto, destaca que “o objetivo básico da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho do empregado”. (SILVA, 2000, p. 121).

Nota-se a preocupação no aumento da produtividade mediante a eficiência da máquina sem levar em conta a importância do ser humano. Este era “configurado como um “aperta-botões” – era então visualizado como um objeto moldável aos interesses da organização” (CHIAVENATO, 2006, p. 258).

Percebeu-se, com o passar do tempo, que a eficiência das organizações não tinha sido alcançada.

O surgimento da Escola de Relações Humanas, na primeira metade do século XX, ocasionou uma mudança de abordagem, e a preocupação dos administradores passou a ser focada no homem. “O movimento das relações humanas foi um esforço combinado do teórico e prático, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados.” (SILVA, 2000, p. 199).

Chiavenato (2006) acentua ainda que essa nova abordagem propiciou a diversificação de novas técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efetiva melhoria do desempenho humano nas organizações. O impacto advindo com as teorias administrativas e organizacionais surgidas, como motivação para o trabalho, importância do ser humano nas organizações e seu papel dinamizador dos demais recursos organizacionais, culminou com a necessidade de planejamento, implementação e, sobretudo, avaliação do desempenho humano orientada para determinados objetivos comuns.

Admite Pontes (2005) que, a partir de 1954, com a obra “The Practice of Management” de *Peter Drucker*, foi popularizado um novo método de avaliar o trabalho humano nas empresas. A Administração por Objetivos (APO) tinha em seu bojo a preocupação com o futuro.

Segundo Pontes (2005, p. 82), “Na APO os objetivos são definidos como os alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em determinado período.”

Admite ainda que essa linha de administração suscitou um novo conceito de avaliação, a avaliação por objetivos. O principal diferencial foi o foco da avaliação que passou a ser centrada no comportamento da equipe de trabalho e não mais no comportamento do indivíduo.

Lucena (1992, p. 38) define, em termos de Brasil, que a

[...] gerência por objetivos foi uma experiência frustrada pelos obstáculos advindos da cultura empresarial brasileira, que não possibilitaram o desenvolvimento de metodologias e instrumentos que interpretassem, a nível individual, os objetivos globais da organização.

Na visão da autora, nesse aspecto o processo de AD teria avançado, pois acredita que com as metas definidas e os resultados alcançados há a identificação das diferenças de potencial, de capacitação e de desempenho.

A avaliação de desempenho é um processo tão antigo quanto a organização. Pode-se inclusive admitir que surgiu no mesmo instante da primeira relação entre um chefe e um subordinado.

Porém avaliar não é uma tarefa fácil nem simples, principalmente quando inserido em um ambiente organizacional onde a herança cultural se faz presente alternando e permeando modelos de gestão do autoritário ao paternalista. A qualidade da análise gerencial e o constante preparo dos avaliadores e avaliados na vivência do processo de AD é fator determinante no alcance dos objetivos da avaliação de desempenho: a melhoria do desempenho, do crescimento pessoal e profissional.

1.2 CONCEITOS

Para conceituar mais claramente o significado de avaliação de desempenho é importante definir em separado cada um dos termos. Avaliação, de acordo com Aurélio Buarque de Holanda é: análise, apreciação, ato ou efeito de avaliar, valor determinado pelos avaliadores, e desempenho significa execução de um trabalho, atividade, empreendimento, que exige competência e/ou eficiência. Portanto, pode ser deduzido que avaliação de desempenho é o valor que se dá à atuação, à ação, ao comportamento.

Na visão organizacional, Chiavenato (2006, p.259) entende a AD como:

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

Percebe-se o foco dado pelo autor no desempenho no cargo, no ocupante do cargo, e não no desempenho em geral.

Salienta, contudo, que na AD é preciso levar em conta questões fundamentais: por que avaliar, o que avaliar, como avaliar, quem deve avaliar, quando avaliar.

Chiavenato (2005) afirma que o desempenho humano no cargo sofre fortes influências de variáveis condicionantes como habilidades e capacidades individuais, percepção do papel a ser desempenhado, e percepção de valor das recompensas; ou seja, é extremamente contingencial variando de pessoa para pessoa e de situação para situação. O bom desempenho não acontece ao acaso: necessita de ações adequadas tanto por parte dos líderes quanto por parte dos liderados.

O autor ressalta a importância da AD como ferramenta gerencial visto que melhora o desempenho dos indivíduos uma vez que impulsiona a satisfação, melhora o contexto do trabalho e a qualidade de vida das pessoas proporcionando resultados positivos em termos de eficiência e eficácia.

Contudo Chiavenato (2006) adverte para o fato de que o alcance do objetivo básico da avaliação de desempenho – melhoria dos resultados dos recursos humanos da organização - pode ser atingido mediante a utilização de objetivos intermediários, tais como: adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoção e incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre avaliadores e avaliados e *feedback* de informação ao próprio avaliado

Na perspectiva de Pontes (2005), a AD é um método que visa continuamente o estabelecimento de um contrato entre as partes, patrão e empregado, que, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, visa acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante. Em sua perspectiva a avaliação de desempenho é um ciclo que inicia com o planejamento estratégico, definição de objetivos, combinação dos resultados esperados da equipe de trabalho e acompanhamento do desempenho, culminando com a avaliação dos resultados conseguidos.

Já Bergamini e Beraldo (2007, p.13) a definem como um “processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente de seu próprio comportamento”. Nesse contexto percebe-se a relação de troca entre avaliados e avaliadores existente em um processo de avaliação.

As autoras ressaltam que a AD de uma maneira mais completa atende a três dimensões:

1. Revisão do cumprimento das metas ou atingimento de resultados.
2. Apreciação do comportamento da pessoa: a maneira como realiza seus objetivos.
3. Avaliação de Potencial: estimativa sobre os rumos que o indivíduo pode tomar na sua carreira dentro da organização (BERGAMINI E BERALDO, 2007, p.91).

Em virtude do exposto, a conclusão é que a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial importante na condução da busca do alcance da qualidade do trabalho, da produtividade, de resultados positivos de trabalho, enfim, da qualidade de vida nas organizações.

1.3 MÉTODOS AVALIATIVOS MAIS COMUNS

De acordo com a literatura há vários métodos para avaliar o desempenho humano nas organizações e cada um apresenta vantagens e desvantagens.

Autores como Chiavenato (2003) e Pontes (2005) destacam como principais os seguintes métodos: escalas gráficas, pesquisa de campo, escolha forçada, mistos ou combinados, avaliação em 360º e a auto-avaliação. Sua utilização varia conforme

a instituição ou mesmo a sua área de atuação, e de acordo com os objetivos que se pretenda alcançar.

O método das escalas gráficas é o mais antigo e também o mais simples, por conseguinte, o mais utilizado e difundido dentre todos os métodos de avaliação. Consiste em avaliar o desempenho através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Os fatores são escolhidos em função do desempenho ideal de forma que possa permitir uma comparação do desempenho de todos os envolvidos, e, de maneira que retrate desde o desempenho péssimo ao mais excepcional. Os mais frequentemente utilizados são relacionados com o desempenho no trabalho, características individuais do avaliado e potencial de desenvolvimento. As vantagens de utilização desse método, de acordo com a literatura, são: simplicidade e facilidade de compreensão e entendimento por parte dos avaliadores, facilidade de implantação, visualização integrada e resumida dos fatores de avaliação.

Conforme Chiavenato (2006), as desvantagens na utilização desse método são: as poucas alternativas do avaliador, que deve ajustar-se, em sua avaliação, ao instrumento e não às características do avaliado; tendência à rotinização e bitolação nos resultados da avaliação e facilidade para estereotipação ou *hallo effect*, que é a tendência do avaliador de considerar um empregado ótimo como ótimo em todos os fatores ou, ao contrário, considerá-lo como ruim e generalizá-lo como ruim sob todos os aspectos.

Método da pesquisa de campo é o que utiliza assessoria de um especialista em avaliação, o qual percorre cada setor da organização realizando entrevistas com os superiores imediatos, através das quais é feito um diagnóstico do desempenho do empregado.

As entrevistas seguem um roteiro que vai desde a avaliação inicial, seguindo uma análise suplementar, onde são inseridas indagações mais aprofundadas acerca do desempenho nas tarefas realizadas, passando à análise mais profunda sobre as providências que já foram tomadas para solucionar as deficiências no desempenho. Após isso é feito um planejamento direcionado para a melhoria do mesmo, culminando com um acompanhamento dos novos resultados em termos de desempenho.

Afirma Chiavenato (2006) que esse método é um dos mais completos métodos de avaliação, pois permite uma avaliação mais profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, além de proporcionar um planejamento capaz de efetivamente melhorar o desempenho.

As desvantagens na utilização desse método vão desde o alto custo operacional à morosidade na operacionalização e, conseqüentemente, na finalização da sistemática da avaliação.

O método da escolha forçada, segundo Chiavenato (2005), surgiu para eliminar a subjetividade, generalização e superficialidade características do método da escala gráfica. Consiste em avaliar o desempenho através de frases descritivas que focam em determinados aspectos comportamentais. O avaliador forçosamente escolhe, dentre as frases, uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. As vantagens do método é a facilidade de aplicação e a não exigência de preparo dos avaliadores além de eliminar o efeito *hallo*. No entanto, como desvantagem, é um método que exige um planejamento demorado e cauteloso, é comparativo e discriminativo, necessita de informações complementares sobre necessidades de treinamento e potencial de desenvolvimento.

A auto-avaliação é considerada por Chiavenato (2003) a mais autêntica, pois o próprio avaliado analisa seu desempenho e esta auto-avaliação “[...] funciona como um meio de analisar e definir o que deve ser feito para melhorá-lo e desenvolvê-lo cada vez mais.”(CHIAVENATO, 2003, p.207).

Método da Avaliação em 360º talvez seja o instrumento mais utilizado, ultimamente, nas organizações modernas, ou alguma combinação de modelos que contemple este último. Normalmente são utilizadas combinações de métodos em organizações que possuem complexidade em seus cargos. Trata-se de um método no qual o avaliado recebe *feedback* de diferentes atores organizacionais (subordinados, superiores, pares, fornecedores, clientes internos e externos) e se auto-avalia. Esse processo de avaliação recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback* (MARRAS, 2000, p. 178).

Na concepção de Bergamini e Beraldo (2007, p.169) os vários métodos existente de AD , “[...] numa ampla classificação pode-se englobá-los dentro de dois grupos: Avaliação direta ou absoluta e Avaliação relativa ou por comparação”.

Independentemente de qual método seja utilizado, o mais importante, para o sucesso da avaliação, acreditam Bergamini e Beraldo (2007, p.13) é que:

[...] o processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se uma com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

Na visão das autoras a AD decorre, portanto, mais das atitudes dos atores envolvidos no processo de que dos métodos e instrumentos utilizados.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO E NAS UNIVERSIDADES

A Administração Pública Federal brasileira começou, no início da década de 70, a executar ações no sentido de viabilizar a implementação de sistemas de avaliação de desempenho.

Sob as conseqüências da Reforma Universitária, as universidades brasileiras buscaram formas de se adaptar às novas determinações da Lei n° 5.540/68 que, dentre outras, exigia concurso público para a seleção de pessoal, tanto para área acadêmica quanto administrativa, e avaliação de desempenho. (IZQUIERDO, 1988, p.06).

Algumas Instituições, como a Universidade do Amazonas, estabeleceram metas para que se fizessem cumprir as determinações legais, mediante publicações de Portarias, Resoluções e criação de Comissão para elaboração de instrumentos de avaliação tendo como pano de fundo proposta para progressão funcional do pessoal docente e técnico-administrativo.

Porém, somente com a implantação do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), através do Decreto n° 94.664, de 23 de julho de 1987 e pela Portaria Ministerial n° 475, de agosto de 1987, é que foram traçadas diretrizes relativas à avaliação de desempenho como uma das formas de progressão funcional dos servidores.

2.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFC

No ano de 1990, portanto há duas décadas, deu-se início ao processo de avaliação de desempenho na Universidade Federal do Ceará (UFC). Elaborado e desenvolvido pelo então Departamento de Desenvolvimento de Pessoal, da Superintendência de Recursos Humanos, através de sua Divisão de Acompanhamento e Avaliação.

O documento legal que a originou foi o Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, baseado na Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e na Portaria nº 475, de 31 de agosto de 1987/MEC, onde aprova o Plano Único de Classificação de Cargos e Empregos (PUCRCE). Em seu artigo primeiro assegura a cada instituição federal de ensino a implantação de seu processo de avaliação de desempenho.

Diante disso, a UFC aprovou a Resolução nº 02/90, de 27 de março de 1990, alterada parcialmente pela Resolução nº 07, de 03 de novembro de 1992 do Conselho Universitário (CONSUNI).

A sistemática de avaliação de desempenho na UFC, até o ano de 2004 se constituía de ferramenta desvinculada de qualquer programa. Com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos da Educação (PCCTAE), instituído pela Lei 11.091/2005, foi criado o Programa de Avaliação do Servidor Técnico-administrativo com dois Sub-Programas: um, de Avaliação de Desempenho do Servidor Técnico-administrativo estável da UFC, e, o outro, de Avaliação de Desempenho do Servidor Técnico-administrativo em estágio probatório.

Conforme o artigo 1º da Resolução nº 02/90, “entender-se-á a Avaliação de Desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho do servidor no cargo, emprego ou função, e de seu potencial de desenvolvimento”. (RESOLUÇÕES UFC, 1984-1992, p.27).

A Superintendência de Recursos Humanos (SRH) é a responsável pela sua implantação e manutenção, através da Divisão de Acompanhamento e Avaliação do Departamento de Desenvolvimento Profissional.

O objetivo da AD é contribuir para a melhoria do desempenho da Instituição promovendo o crescimento profissional e pessoal dos servidores técnico-administrativos da UFC.

Além desse objetivo, a AD na UFC, em termos específicos, pretende com sua operacionalização estimular o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos, identificar as necessidades de aperfeiçoamento, diagnosticar situações-problemas em relação ao servidor x trabalho, servidor x chefia, servidor x Instituição, servidor x servidor; levantar necessidades de acompanhamento, readaptação e remoção¹ do servidor e possibilitar a operacionalização da progressão funcional por mérito.

A Avaliação de Desempenho na UFC abrange a todos os servidores técnico-administrativos efetivos independentes de exercer ou não função gestora. Serão avaliados por si mesmos no momento da auto-avaliação, pelo gestor imediato, desde que a ele esteja subordinado por período igual ou superior a 6 (seis) meses; do contrário será avaliado pelo gestor com o qual permaneceu por mais tempo no ano correspondente à avaliação, e, ainda, pela equipe de trabalho a qual pertence.

A periodicidade da avaliação fecha um ciclo de 02 (dois) anos nos quais ao longo desse período ocorrerão avaliações a cada ano. Ao final desse ciclo o resultado da avaliação será a média aritmética simples dos resultados parciais das duas avaliações realizadas nesse período. O servidor para obter o direito a progressão por mérito deverá alcançar valor igual ou superior a 04(quatro), ao final do ciclo da avaliação e/ou cumprir as exigências contidas nos artigos 3º e 4º da Resolução nº 7, de 03 de novembro de 1992.

A coordenação, organização e controle de todo o processo cabe ao dirigente do setor. Ao dirigente da unidade compete a indicação de um servidor, designado como agente interno, que cuidará de todo o processo da unidade como um todo. Para uma melhor compreensão da sistemática da AD, a Superintendência de Recursos Humanos da UFC elaborou um manual de instruções destinado a todos os seus servidores.

O processo de avaliação de desempenho na UFC é desenvolvido mediante a execução de 4 (quatro) fases a saber:

¹ Remoção é a mudança do servidor de uma unidade para outra em um mesmo município ou em município diferente, desde que dentro do mesmo quadro de pessoal.

FASE A – auto avaliação

FASE B – avaliação pela chefia imediata

FASE C – reunião entre avaliador e avaliado

FASE D – reunião entre avaliador e avaliados

A operacionalização da AD é feita através do preenchimento de formulários. No total, existem 05 (cinco) tipos diferentes que variam de acordo com o nível de classificação dos cargos ou da função que exerce. Os cargos podem ser do tipo: nível superior, nível médio e nível de apoio. Já a função pode ser do tipo função gratificada (FG) ou cargo de direção (CD).

Após a execução de todas as fases os servidores e chefias digitam no sistema o resultado da avaliação. Posteriormente à conclusão do período da avaliação a divisão responsável pela AD emitirá os resultados individuais através de boletins que deverão ser assinados por todos os avaliados. A partir desse momento caberá recurso ao servidor que se sentir prejudicado, desde que este obedeça ao prazo de 05 (cinco) dias, a partir do recebimento do boletim.

3 PROCESSO NEGOCIAL

Negociação é tema recorrente. A necessidade de negociar faz parte da vida de qualquer ser humano desde o seu nascimento. É com o choro que a criança negocia com o mundo as suas primeiras conquistas: atenção, cuidados, afeto e conforto. Com o passar dos anos a negociação passa a fazer parte de todos os ambientes nos quais estamos inseridos, o familiar, social e, principalmente, o profissional. E tal relação se estabelece sempre a partir de uma relação de conflito.

Watkins (2008) enfatiza a importância que se deve dar à negociação, pois em nossas vidas ela é presença constante e é o meio pelo qual lidamos com as diferenças interpessoais tanto em nível social como profissional.

De acordo com Junqueira (1993), o tema negociação, em países como Estados Unidos, Inglaterra e França, por volta dos anos 50 passou a ser inserido nos meios de comunicação e a fazer parte dos programas de treinamento gerencial. Já no Brasil, somente no final dos anos 70, com o início da abertura política, a

revitalização do movimento sindical e, conseqüentemente, com uma maior participação dos empregados no processo decisório da organização é que começou a tentativa de uma maior sistematização do assunto.

No Brasil, o governo federal a partir de 2003 iniciou a elaboração de um Sistema de Negociação Permanente para assegurar uma interlocução institucional dos representantes do governo e dos servidores públicos federais. Com isso percebeu-se uma demonstração da vontade política de que a negociação coletiva no setor público se estabeleça como alternativa para a democratização e melhoria das relações do trabalho e da qualidade dos serviços públicos prestados.

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

O *Institute of World Affairs*, órgão das Nações Unidas (ONU), define negociação em seu nível mais fundamental como sendo um processo em que duas ou mais partes compartilham idéias, informações e opções para atingir um acordo.

Na definição de Santana (2007, *et all*)

negociação é um ato político destinado a gerar viabilidade mediante acordos duradouros e respeitados entre atores sociais que têm interesses, poder e recursos para enfrentar situações que os afetam mutuamente.

Todo processo de negociação para que se torne válido deve levar em conta e atender a quatro questões fundamentais:

- considerar os interesses legítimos apresentados por todos os participantes;
- apresentar soluções efetivas (de menor custo) para os pontos de conflito originalmente colocados;
- respeitar o interesse coletivo (a ética); e
- manter ou melhorar o nível das relações entre os participantes.

3.1 O PROCESSO NEGOCIAL NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Braga (1998, p.149) ao considerar a negociação como um processo afirma que ele

pode permitir aos atores sociais analisar e compatibilizar as razões, interesses e atuações de sua participação na resolução de situações complexas, e conseguir acordos duradouros como base de uma cooperação benéfica.

A negociação pressupõe uma interação, uma relação de troca. Ela traz a possibilidade de ajuste entre as partes, de se aprofundar elos e de gerar novas situações e oportunidades. Durante o processo de negociação as partes estão sempre avaliando. Os resultados do processo de negociação alimentam o processo de decisão. Normalmente os custos e benefícios advindos de uma negociação trazem conseqüências a interações futuras aos atores e a democratização das relações leva os indivíduos a buscar, através da negociação, a solução de suas divergências.

Lucena (1992, p 29) observa como uma das fases da avaliação de desempenho a negociação do desempenho, quando chefia e subordinado, juntos, vão “[...]estabelecer padrões de desempenho para as tarefas, na verdade está-se negociando as metas desejadas”.

Bergamini e Beraldo (2007, p.42) atentam para o fato de que:

Ainda que o processo de avaliação oriente seus procedimentos no sentido de obrigar ou sugerir uma participação, ou interação próxima entre avaliador e avaliado, isso nem sempre ocorre. O avaliador esquiva-se disso e acaba, no geral, assumindo sozinho o papel de avaliar. A fuga é, portanto, uma reação freqüente e normal, que escamoteia a possibilidade de crescimento recíproco entre avaliador e avaliado, pois impede o diálogo franco, honesto e construtivo entre eles.

Por conseguinte, urge que se amplie o diálogo, a comunicação dos atores sociais no processo da avaliação de desempenho, para que os mesmos tenham mais condições de se sentirem parte integrantes dessa dinâmica. Em outras palavras, se os avaliados e avaliadores puderem estreitar sua comunicação no exercício de avaliar e na perspectiva de inclusão de maior negociação e *feedback*, no processo de avaliação de desempenho, espera-se que se tenha maior grau de envolvimento desses indivíduos com o compromisso organizacional, melhoria no desempenho individual, e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória e descritiva. Do ponto de vista técnico-metodológico utilizou-se como estratégia o estudo de caso, pois incidiu em um caso particular, e utilizou-se de abordagem quali-quantitativa.

Fizeram parte do estudo os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC) efetivos, e avaliados no ano de 2010. As duas condições (efetivos e avaliados) foram incluídas porque os servidores técnico-administrativos não estáveis, portanto, em estágio probatório, não realizam avaliação de desempenho nos mesmos critérios que os estáveis e os que não foram avaliados não teriam como responder as perguntas, já que não tinham efetivamente participado do processo avaliativo.

O universo populacional é composto atualmente de 2.758² (dois mil setecentos e cinquenta e oito) servidores. A amostra foi de 4,35% do referido universo, correspondendo a 120 servidores técnico-administrativos estáveis e avaliados.

Utilizou-se como instrumento de coleta um questionário, com perguntas abertas e fechadas, pré-testado no Departamento de Desenvolvimento Profissional da Superintendência de Recursos Humanos (SRH) da UFC para verificar a consistência e clareza dos dados.

Os questionários foram enviados eletronicamente, através de e-mail, para o conjunto dos servidores técnico-administrativos, ocorrendo a coleta dos dados no mês de agosto de 2010.

Os dados foram analisados utilizando-se o aplicativo Excel da Microsoft e organizados em tabelas e gráficos, enriquecidos pelos conteúdos extraídos das questões abertas.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

² Dados fornecidos pela Divisão de Acompanhamento e Avaliação do Departamento de Desenvolvimento Profissional /SRH/ UFC, em agosto de 2010.

a) Composição amostral

TABELA 1 - Gênero dos respondentes

NÍVEL CLASSIFICAÇÃO	GÊNERO		TOTAL GERAL
	FEM	MASC	
APOIO	01	03	04
MÉDIO	32	23	55
SUPERIOR	49	12	61
TOTAL GERAL	82	38	120

Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto/2010.

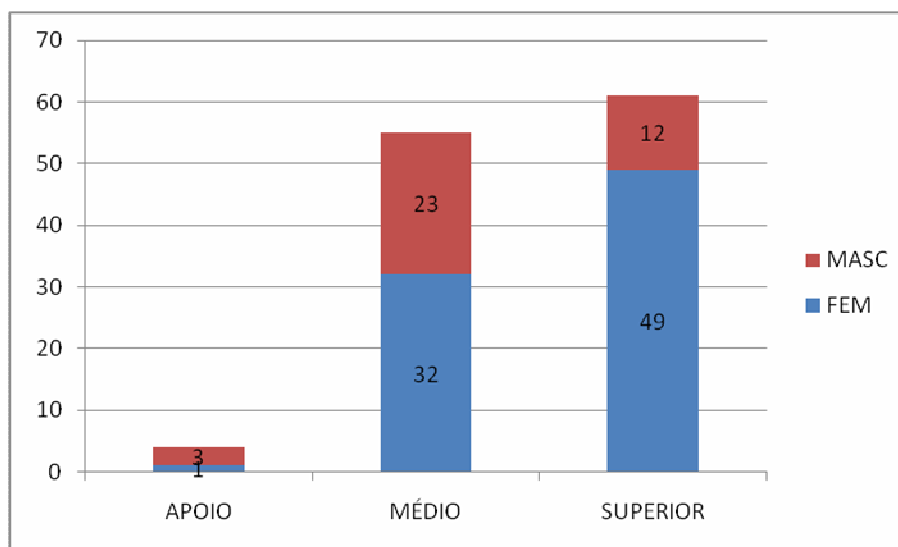


GRÁFICO 1 - Nível de classificação.

Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto/2010.

A amostra corresponde a 4,35% do universo de 2.758 servidores técnico-administrativos, totalizando 120 servidores, sendo 82 (62,3%) do sexo feminino e 38 (31,7%) do sexo masculino.

Quanto ao nível de classificação dos servidores, quase a totalidade é de nível superior e médio, ou seja, 116 (96,8%), enquanto os de nível de apoio alcançam somente 4 (3,2%).

As servidoras da UFC dos níveis superior e médio foram mais receptivas em responder ao questionário, totalizando 81 servidoras, o que representa 67,5%, portanto mais da metade da composição amostral.

b) Conhecimento das fases da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFC

TABELA 2 - Conhecimento das fases da avaliação de desempenho

CONHECIMENTO DAS FASES DA AD	TOTAL	%
SIM	71	59,2
EM PARTE	40	33,3
NÃO	9	7,5
TOTAL	120	100

Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto/2010.

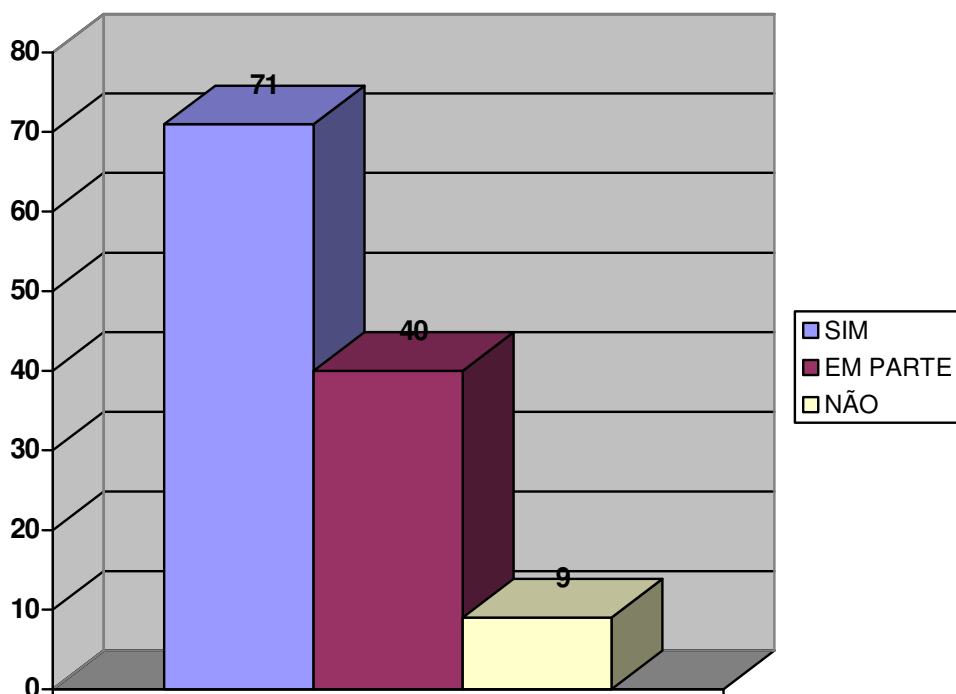


GRÁFICO 2 - Conhecimento das fases da AD

Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto/2010.

Dos 120 servidores que responderam ao questionário, ao serem indagados acerca do conhecimento das fases da avaliação de desempenho, 71 responderam que conhecem as fases da avaliação de desempenho, correspondendo a 59,2%.

Os que disseram conhecer em parte totalizam 40 (33,3%). Apenas 9 (7,5%) dos servidores afirmam que não conhecem as fases da AD.

Os dados revelaram ainda, que 111 (92,5%) dos pesquisados diziam conhecer totalmente ou pelo menos em parte as fases da avaliação de desempenho na UFC.

Contudo, dos 111 servidores que revelaram ter conhecimento das fases e os que responderam ter conhecimento parcial, ao serem solicitados a citarem as fases da AD apenas 101 deram resposta a tal pergunta.

Dos 101 que responderam, apenas 29 (28,7%) efetivamente citaram corretamente as quatro fases da AD, da seguinte forma:

- FASE A – Auto-avaliação

FASE B – Avaliação pela chefia imediata

FASE C – Reunião entre avaliador e avaliado

FASE D – Reunião entre avaliador e avaliados.

Os demais 72 servidores, 71,3%, portanto a maioria, deu respostas incorretas ou incompletas.

Os que deram respostas incorretas, 25,7%, 26 servidores, responderam evasivamente e sem nenhum critério, conforme podemos verificar em algumas citações transcritas abaixo:

- *Todo ano fazemos uma avaliação do nosso desempenho, como também nosso chefe imediato.*
- *Preenchimento de questionário on-line*
- *Desempenho, criatividade, assiduidade, responsabilidade, etc..*
- *Avaliação Anual de Desempenho*
- *Avaliação do servidor no início do ano*
- *Apurar os questionários*
- *São seis fases de avaliação somente as quatro primeiras que são similares*
- *A única fase que conheço é aquela que era de dois em dois anos e agora passou a ser anual*
- *Capacitação, Titulação*

Observa-se, deste modo, com as respostas, o desconhecimento total a respeito das quatro fases da AD.

É importante considerar, em relação ao restante dos respondentes a esta pergunta, que 23,8% têm a certeza de duas fases da AD – a auto-avaliação e a avaliação da chefia, como pode ser confirmada com as várias respostas semelhantes às transcritas a seguir:

- *A avaliação de desempenho tem duas fases. A 1ª fase eu me avalio e a 2ª fase meu chefe me avalia.*
- *Bem, a que tenho conhecimento é a avaliação de desempenho, por meio de um questionário respondido tanto pelo servidor (auto-avaliação) como pela sua chefia imediata a cada dois anos de exercício. Depois da implantação do Programa de Avaliação de Desempenho definido com a Lei nº 11.091/2005 e, em seguida, incluído pela Lei nº 11.784/2008, tomei ciência que para Progressão por Mérito Profissional na Carreira será necessário passar pela avaliação de desempenho a cada 18 meses de efetivo exercício.*

- *A Fase A de auto-avaliação em que se utiliza o formulário A1 e a Fase B de avaliação pela chefia imediata que também se utiliza o formulário A1.*

21,8% disseram ter conhecimento de três fases da AD, conforme exemplos abaixo:

- *Fases A, B e C*

- *Fase 1 – Auto avaliação, Fase 2- Avaliação da Chefia, Fase 3 reunião servidor e chefia*

- *Fase A, B e C(quando há reunião com a chefia)*

- *Auto-Avaliação, Avaliação da Chefia e Confrontamento*

- *Auto-Avaliação, Avaliação da Chefia e Reunião para homologar os resultados.*

Com base nestes dados apurados, pode ser levantada a seguinte indagação: O não conhecimento das quatro fases da avaliação por parte dos servidores seria pela não aplicação de todas as fases em seus ambientes laborais? Assim sendo, eles só conhecem as que efetivamente participam?

Com o intuito de clarear tal questionamento, conjuga-se com outra pergunta na qual é pedido para que o entrevistado descreva como ocorre em seu setor o desenvolvimento das fases da AD.

As respostas obtidas com tal questionamento somaram o total de 96, das quais 45, ou seja, quase a metade, revelaram nitidamente a aplicação de somente duas das fases da AD, em seus setores. Tais considerações podem ser confirmadas com algumas das respostas descritas abaixo:

- *Só existe a auto-avaliação e a da chefia imediata.*

- *Como acontece normalmente em todos os setores de que tenho conhecimento: Preenchimento da auto-avaliação e a avaliação da chefia.*

- *O chefe imediato solicita ao subordinado que execute a auto-avaliação e a seguir, o chefe procede a avaliação propriamente dita, o que, na prática, repete os itens marcados na auto-avaliação. C'est fini!.*

- *Apenas as partes individuais fazem avaliação, servidor e chefe, não se faz um feedback da avaliação ou o que chamo de avaliação conjunta.*

- O servidor se dirige a um setor onde tem o questionário e o suporte de informática, preenche a auto-avaliação e envia. Posteriormente, conhece a nota da avaliação da chefia escrita em uma lista. Nunca houve reunião com a chefia na hora de saber a nota da chefia imediata.

- No meu setor, infelizmente, acontecem apenas as fases A e B. Auto avaliação e avaliação da chefia .

- No nosso setor até hoje só usamos as fases A e B, as demais ainda não foram necessárias.

- Ocorre o processo nos seguintes passos: 1. O servidor se avalia, em empenho, rendimento, participação, integração, etc., e se atribui uma nota. 2. No momento seguinte, a chefia imediata, com base nos mesmos critérios de avaliação, atribui também uma nota ao servidor. A partir daí, não sei de que modo são utilizados os dados obtidos, por parte do SRH.

- É feita anualmente on line e individual, ou seja, você faz a sua e seu chefe lhe avalia sem comunicação entre as partes a não ser quando é necessário.

Do restante das respostas a esta questão, no total de 51, apenas 12 relataram de maneira correta o desenvolvimento das quatro fases da avaliação em seus setores, e, 18 respondentes confirmaram a execução de três das quatro fases nos setores. Os que disseram existir apenas uma fase, não saber ou não existir o desenvolvimento das fases nos setores totalizam 21.

Alguns comentários feitos no questionário serão transcritos a seguir para ilustrar e enriquecer a percepção dos servidores acerca da execução da fases da AD na UFC:

- Na realidade, quando da primeira vez que foi implantado este novo sistema de avaliação online, o meu setor fez todas as etapas de acordo com o manual. Porém, com o passar do tempo, as avaliações são feitas às pressas e de última hora. Cada um faz da maneira que achar conveniente e no final o chefe faz a dele e tudo bem.

- Primeiro fazemos a auto-avaliação- fase A. Em seguida a chefia nos avalia- fase B. Nem sempre acontece a fase C que seria o diálogo entre chefia e o servidor. Nem sempre acontece a fase D que seria a reunião da chefia com todos os que trabalham no setor originando a ata do processo avaliativo do setor.

- *Acontece de maneira casual, cada servidor faz a sua auto-avaliação, ajudam-se entre si, quando alguém tem dificuldade com o preenchimento online, depois após a avaliação da chefia na segunda fase, é conversado individualmente com cada servidor sobre a ocorrência e em seguida é feita reunião com todos para as assinaturas dos formulários e da Ata.*

- *A avaliação é realizada pelo chefe do setor, não tomamos conhecimento até o momento em que aparece a nota no site da UFC.*

Diante destas constatações através dos comentários transcritos pode-se concluir que a maioria dos pesquisados confirmaram com suas respostas, que o desenvolvimento das quatro fases da avaliação não se faz efetivamente presente em seus setores.

c) Avaliação do processo de diálogo existente na realização das fases da AD

TABELA 3 – Avaliação do diálogo na AD

QUALIDADE DO DIÁLOGO	Total	%
EXCELENTE	11	9,2
ÓTIMO	22	18,3
BOM	39	32,5
REGULAR	19	15,8
INEXISTE	29	24,2
TOTAL GERAL	120	100

Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto/2010.

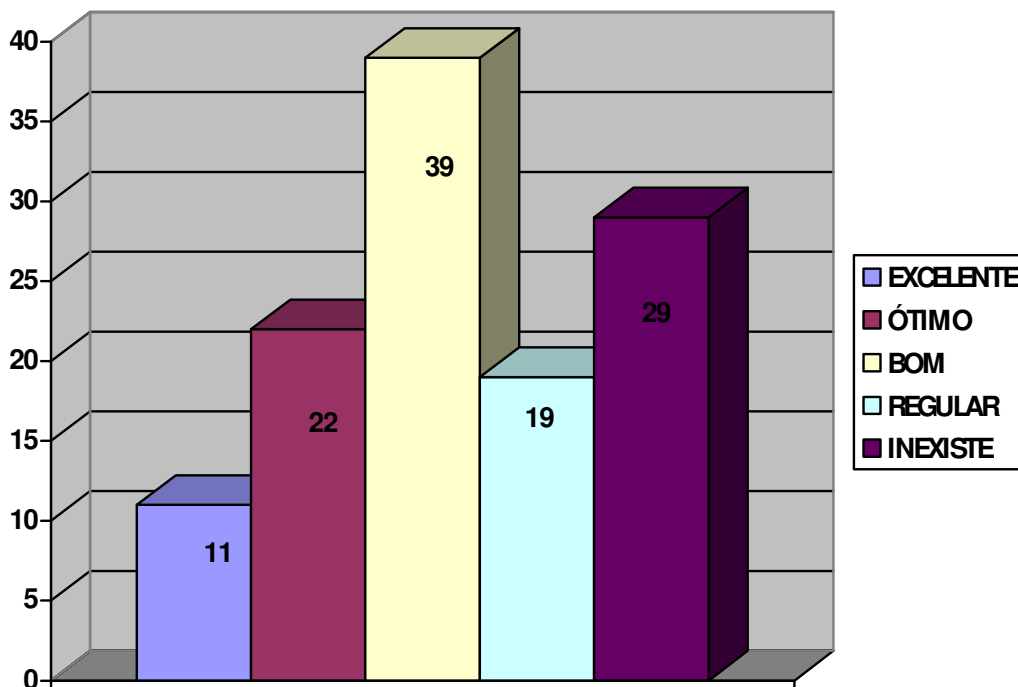


GRÁFICO 3 – Avaliação do diálogo na AD
 Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto/2010.

Quanto à indagação a respeito da avaliação do diálogo existente na realização das fases da AD, o total de 29 (24,8%) servidores afirmaram que não existe diálogo. Contrapondo a essa afirmação, 33 (27,5%) avaliaram como sendo de excelente a ótimo o diálogo durante a execução das fases. Os que avaliaram de bom a regular somaram 58 (47,7%).

Assim sendo, na percepção da maioria dos pesquisados existe diálogo e a qualidade do mesmo, na realização das fases da AD, varia de excelente a regular.

Para melhor entender as respostas obtidas acerca do diálogo na AD, incluiu-se uma última pergunta para avaliar de maneira mais incisiva e transparente a percepção do servidor da existência de processo negocial na execução das fases da AD. Houve 98 respostas a esta pergunta, dos 120 servidores pesquisados.

A percepção dos servidores a respeito da existência de processo negocial na AD ficou distribuída da seguinte forma:

- 1) Não existe processo negocial: 29 afirmaram de forma categórica não perceberem processo negocial, conforme se verifica em algumas de suas respostas transcritas abaixo:

- Não acho que exista um processo de negociação avaliação. Na minha opinião existe uma “acomodação” em avaliar o servidor, julgando que as avaliações quando são criticadas refletem num clima de descontentamento no ambiente do trabalho. Na visão do servidor, a avaliação tem que “agradá-lo” em sua totalidade.... o que é uma pena.

- Inexistente no meu setor

- Se existisse seria boa.

- Não existe processo de negociação, a chefia copia o que o subordinado marcou. Uma vez dei uma nota inferior a uma colega que era minha subordinada, consegui que não só ela ficasse zangada comigo mas todo o grupo, a justificativa era que a avaliação não é levada a sério em toda a universidade.

- Não existe processo negocial, a avaliação serve apenas para o servidor progredir financeiramente.

- Infelizmente está longe de acontecer tendo em vista a visão de que a avaliação serve apenas para a progressão por mérito.

- Desconheço este processo

- Na maioria das vezes, no meu caso, os conceitos da auto-avaliação são inferiores aos da chefia. Mesmo assim, o servidor permanece com os seus conceitos. A chefia também nada muda. Desta forma não há nenhum tipo de negociação. Fica o sentimento de que o que importa é que a obrigação de realizar, a AD foi cumprida e o servidor terá sua promoção.

2) Existe processo negocial, mas com ressalvas: 43 servidores afirmaram perceber a existência de processo negocial. Tais considerações podem ser comprovadas em exemplos citados abaixo:

- Percebo haver um modelo de negociação que busca o “ganga-ganha”. A chefia ganha sossego quando avalia bem a todos, não deixando os seus subordinados desgostosos ou revoltados. Estes por sua vez, ganham por conseguir manter uma cultura viciada que apresenta a todos os servidores com notas excelentes em todas as avaliações nos últimos anos. Assim, nota-se que há uma tensão de forças invisível que mantém este “status quo” favorecendo a paz de ambos os lados, ou seja, o processo de negociação tende a busca da paz, a ausência de conflito. As chefias por medo de represálias, atitudes por parte dos seus colaboradores que os exponha perante a comunidade universitária ou até dificuldades futuras na condução

dos trabalhos do dia a dia, preferem aceitar as pressões e assumir a responsabilidade por uma avaliação de falso desempenho.

- A negociação é um momento muito importante da avaliação, mas infelizmente não acontece em todos os setores da UFC. As pessoas ainda não tem maturidade para se auto-avaliar, por isso as vezes o processo é prejudicado.

- A meu ver, ainda é um processo muito "paternalista", falta mais impessoalidade na sua condução.

- Hoje o processo de avaliação em alguns setores tornou-se mais aberto, possibilitando assim uma maior abertura e diálogo, porém em alguns setores da nossa instituição infelizmente a avaliação ainda é vista como punição e não como instrumento que possibilite uma melhor qualificação do servidor. Sabemos que este instrumento é de suma importância no sentido de se poder avaliar o que se precisa melhorar para que se oferte uma melhor qualidade de serviços prestados à sociedade, porém para isso ocorrer ela deve deixar de ser considerada como instrumento de punição.

- Entende-se que é fundamental o processo de diálogo na avaliação de desempenho para que todos aprendam e cresçam juntos. Na UFC, existe a possibilidade concreta, mas há algo que precisa ser investigado junto às chefias e servidores para que se venha a compreender a dificuldade em executar essas fases.

- Na minha percepção esse processo contribui para facilitar a avaliação de Desempenho, pois isso irá melhorar a convivência entre ambas as partes interessadas.

- É muito difícil negociar. No meu setor, coordeno 04 pessoas que geralmente se avaliam maravilhosamente bem. Dessas 04 apenas 01, se auto-avalia reconhecendo que em alguns aspectos precisa melhorar. Então, na hora de negociar e fazer uma avaliação em grupo é muito difícil. É preciso ter auto-controle e encontrar uma dinâmica e muito tato para não transformar esse momento numa batalha com desavenças e insatisfação.

- Percebe-se como um ato mecânico, entre avaliador e avaliado. O que poderia ser discutido, encontrando soluções e definindo como metas, não acontece. Os avaliadores e avaliados não se comprometem com o processo e muitos não estão interessados ou não despertaram ainda, infelizmente, que é nesse processo que

muitos ruídos de comunicações, muitas ações voltadas para a qualidade no serviço público poderiam ser implementados. É uma pena.

Os demais 26 respondentes limitaram-se a fazer comentários pontuais acerca do processo da avaliação de desempenho como: dificuldades em avaliar, subjetividade da avaliação de desempenho, cultura interna, não comprometimento das chefias e dos servidores com o processo avaliativo.

CONCLUSÕES

O objetivo da pesquisa foi investigar a percepção dos servidores técnico-administrativos efetivos da UFC acerca da existência do processo negocial na avaliação de desempenho na Instituição e da sua importância enquanto ferramenta na obtenção da melhoria do desempenho individual e institucional. O problema investigado buscou conhecer a estrutura da avaliação de desempenho, identificar em qual das fases da mesma poderia ocorrer o processo negocial e investigar como ocorre de fato o desenvolvimento das fases na avaliação e se há negociação durante o processo de Avaliação de Desempenho.

Considerando a questão proposta e seus objetivos, conclui-se que:

a) apesar da maioria dos pesquisados terem afirmado conhecer as fases da avaliação de desempenho, evidencia-se o contrário quando lhes é pedido para que as citem. Apenas 9% dos servidores entrevistados citam de maneira correta as quatro fases da AD na UFC;

b) a avaliação de desempenho vem sendo desenvolvida de forma incompleta nos seus setores, pois 65,6% descrevem o desenvolvimento de apenas duas ou três fases, das quatro existentes no processo avaliativo;

c) reconhecem a existência do diálogo na avaliação de desempenho. O percentual de servidores que afirmam existir diálogo e o avaliam como sendo de excelente a regular é de 75,5%, contrapondo aos 24,8% que afirmam a não existência de diálogo; e

d) 43,8% reconhecem a possibilidade da existência do processo negocial, durante a execução das fases da AD e de sua importância no processo de avaliação

de desempenho, porém ressentem-se da falta de interesse, compromisso e empenho por parte dos servidores e chefias na realização do mesmo.

A UFC apesar de dispor de uma sistemática de AD para os servidores técnico-administrativos, bem estruturada, verifica-se a existência de lacunas na sua operacionalização; o que vem de encontro com o ponto de vista dos teóricos que ampararam a discussão neste trabalho, pois são categóricos em afirmar que o processo de avaliação de desempenho humano nas organizações vai mais além do que os métodos e instrumentos utilizados, alcançando as atitudes dos atores envolvidos e as conseqüências geradas pelas mesmas no ambiente organizacional.

Por fim, o processo avaliativo apesar de conduzir a uma negociação entre os pares, nem sempre ocorre ou ocorre de maneira satisfatória quebrando, portanto, o elo entre avaliação x negociação x crescimento individual e conseqüentemente institucional.

Observa-se que serão necessárias novas pesquisas que possam desvendar o motivo das distorções nas práticas avaliativas na UFC, especificamente no que diz respeito ao motivo pelo qual as fases C e D constituem entraves na sua execução prejudicando a negociação embutida nas mesmas.

Caberia, talvez, incluir o conceito de negociação como ferramenta de gestão nos programas internos de capacitação de gerentes da Universidade, como forma de suprir carências conceituais constatadas.

Considerando ainda o estudo percebe-se que ele abre caminhos a uma reflexão acerca da importância da negociação e da sua prática na avaliação de desempenho na UFC e nas demais Instituições.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. 20.ed. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1998.

CHIAVENATO, **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. 2.ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio escolar da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1998.

IZQUIERDO, Inez Waldérs Ferreira. **Avaliação de desempenho como proposta educativa**. Estudo - Fundação Universidade do Amazonas Sub-Reitoria para Assuntos de Administração Departamento de Recursos Humanos. Divisão de Aplicação e Controle. Manaus-Am. 1988.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta – **Negociação** : tecnologia e comportamento. 9.ed. Rio de Janeiro: COP Editora, 1993.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues Pontes. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem, métodos de avaliação individual e de equipes. 9.ed. São Paulo: LTr, 2005.

RODRIGUES, Maria do Socorro de Sousa. **Avaliação de desempenho e autocrescimento**: a sistemática de avaliação do pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal do Ceará(UFC) na perspectiva dos gestores. 2003. Dissertação. (Mestrado em Educação Brasileira) PPGE, UFC, Fortaleza: dez, 2003.

SANTANA, José Paranaguá de. et al. **A negociação como instrumento de gerência nos serviços de saúde**. OPAS, 2007, disponível em http://www.opas.org.br/rh/publicações/textos_apoio/pub06UT31.pdf. Acesso em: 17 de julho de 2010.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – **Resoluções 1984 – 1992**, Fortaleza, 1992.

_____. **Manual de instruções de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos**. Fortaleza, 2007.

WATKINS, Michael. **Negociação**. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Questionário

Prezado servidor,

(esta pesquisa não se aplica ao servidor em ESTÁGIO PROBATÓRIO.)

Esta pesquisa, etapa final do Curso em nível de especialização da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em parceria com o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, vem coletar informações acerca da percepção dos servidores sobre a fase negocial da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos estáveis. Para tanto, solicitamos a sua gentileza em responder este questionário devolvendo, impreterivelmente até o dia 17/08/10, para este e-mail. Agradeço antecipadamente.

1 Gênero

a) masculino b) feminino

2. Nível de Classificação

a) apoio b) médio c) superior

3. Você conhece as fases da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFC?

a) sim b) não c) em parte

4. Se respondeu SIM ou EM PARTE cite-as quais?

5. Como ocorre o desenvolvimento das fases da avaliação de desempenho no seu setor? Descreva-a.

6. Avalie o processo de diálogo existente durante a realização das fases da avaliação de desempenho.

a) excelente b) ótimo c) bom d) regular e) inexistente

7. Qual a sua percepção sobre a existência de processo negocial(negociação) na avaliação de desempenho da UFC?Comente se necessário.