UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA

**ONILDA DE ARAÚJO BARBOSA**

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO NEGOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO

João Pessoa/PB

Outubro/2010

ONILDA DE ARAÚJO BARBOSA

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO NEGOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Especialista em Negociação Coletiva.

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes.

João Pessoa/PB

Outubro/2010

ONILDA DE ARAÚJO BARBOSA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO NEGOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Conceito final: B

Aprovada em 01 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dra. Sueli Maria Goulart Silva – UFGRS

_____

Prof. Dr. Rosimeri Carvalho da Silva – UFRGS

_____

Orientadora – Profª. Dra. Elaine Di Diego Antunes.

# DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às minhas filhas, ao meu marido e especialmente à minha mãe, exemplo de amor e paciência, sempre repassando seus conhecimentos e experiências.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus colegas de trabalho pelo apoio e contribuições para a conclusão desse trabalho, especialmente aos do Núcleo de Pessoal da SRTE/PB, pela paciência e compreensão com os momentos de stress, devido às noites mal dormidas pesquisando na NAVi/NEGCOL.

Agradeço imensamente à minha filha Sara, por tanta paciência em revisar a gramática dos meus textos, embora ela sempre me repetisse: “ Você não leu a minha monografia”, e ao meu genro Filipe, pelas sugestões e pela ajuda na ferramenta do Microsoft Excel.

Agradeço à minha filha Adriana, pela paciência em me ensinar as novas ferramentas do Microsoft Word e ao meu genro Adriano, pelas palavras de incentivo.

Agradeço também à minha tutora pela sua paciência e compreensão Professora Alice Lopes de Oliveira.

BARBOSA, Onilda de Araújo Barbosa, **Avaliação de Desempenho: Contribuição para o processo negocial na Administração Pública, 50** fls. 2010. Monografia (Curso de Especialização em Negociação Coletiva), modalidade à distância, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.


RESUMO

Diante da realidade das organizações públicas, encontram-se diferentes práticas de gestão, que visam o melhoramento e aperfeiçoamento de suas atividades resultando numa melhor prestação do serviço. Embora a prática da negociação coletiva no setor público não tenha sido tão atuante quanto a do setor privado, essa mostra ser uma importante ferramenta para a conquista de reivindicações. Nesse contexto, surge a Avaliação de Desempenho (AD) como conquista para o servidor mesmo se tratando de uma imposição governamental. O objetivo desse trabalho é diagnosticar, no cenário atual da organização (SRTE/PB), as possibilidades de dar início a um processo de implementação de Avaliação de Desempenho (AD), colhendo a opinião de servidores administrativos sobre essa implantação, listando os efeitos positivos da avaliação na valorização do servidor e consequentemente numa melhor prestação do serviço à sociedade e, por último, identificando a provável influência como ferramenta no processo de negociação salarial. Para tanto, utilizou-se o método de estudo de caso, em que se pode observar a realidade do ambiente estudado, mediante questionário para coleta de dados. Concluindo-se que a maioria dos servidores em análise concorda com a implantação da Avaliação de Desempenho, embora ansiando uma melhoria salarial, confirmando ser esse um fator importante para a negociação coletiva, resultando em melhorias tanto no desempenho do servidor, que se sente mais valorizado, como nas gestões da organização.



Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Serviço Púbico. Negociação Coletiva.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

**Figura 1 –** Organograma da SRTE/PB ..... **30**

### TABELAS

**Tabela 1 –** Servidores Administrativos da SRTE/PB (João Pessoa) – Nível superior ..... **31**
**Tabela 2 –** Servidores Administrativos da SRTE/PB (João Pessoa) – Nível Médio ..... **31**
**Tabela 3 –** Idade dos entrevistados ..... **33**
**Tabela 4 –** Tempo de serviço na SRTE/PB ..... **33**
**Tabela 5 –** Fatores importantes a serem Avaliados ..... **41**

### GRÁFICOS

**Gráfico 01 –** Sexo dos entrevistados ..... **32**
**Gráfico 02 –** Nível do cargo ocupado ..... **34**
**Gráfico 03** – Função Gratificada ..... **34**
**Gráfico 04 –** Concordância com a implantação da AD na SRTE/PB. ..... **35**
**Gráfico 05 –** AD como fator para a NEGCOL no âmbito da SRTE/PB. ..... **35**
**Gráfico 06 –** Importância da AD para a negociação coletiva, no âmbito da SRTE/PB. ..... **36**
**Gráfico 07 –** Concordância com o pagamento da Gratificação de Desempenho conforme regulamentada no Dec. 7.133/2010. ..... **37**
**Grafico 08 –** Opinião dos Administrativos da SRTE/PB sobre a AD ..... **38**
**Gráfico 09 –** Instrumentos para a implantação eficaz da AD na SRTE/PB ..... **38**
**Gráfico 10 –** Contribuição da SRTE/PB para o desempenho das atribuições. ..... 39

## ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---|---|
| **AD** | Avaliação de Desempenho |
| **CAD** | Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho |
| **CLT** | Consolidação das Leis do Trabalho |
| **CONDSERF** | Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal |
| **CUT** | Central Única dos Trabalhadores |
| **FENASPS** | Federação Nacional dos Sindicatos de Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social |
| **GDPST** | Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho |
| **MNNP** | Mesa Nacional de Negociação Permanente |
| **MTE** | Ministério do Trabalho e Emprego |
| **NEGCOL** | Negociação Coletiva |
| **RH** | Recursos Humanos |
| **RJU** | Regime Jurídico Único |
| **SRTE/PB** | Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba |
| **UFGRS** | Universidade Federal do Rio Grande do Sul |

**SUMÁRIO**

**INTRODUÇÃO** ..... **10**
**1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS** ..... **11**
**2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** ..... **14**
2.1. IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ..... **15**
2.2. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ..... **15**
2.3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO ..... **18**
**3. NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SERVIÇO PÚBLICO** ..... **21**
3.1. RELAÇÕES DE TRABALHO ..... **21**
3.2. NEGOCIAÇÃO COLETIVA ..... **23**
3.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO NEGOCIAL ..... **25**
**4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS** ..... **27**
**5. LEVANTAMENTO ANALÍTICO** ..... **28**
5.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA ..... **28**
5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS ..... **32**
**CONCLUSÃO** ..... **42**
**REFERÊNCIAS** ..... **44**
**APÊNDICE** ..... **47**

# INTRODUÇÃO

Mediante o propósito final de conclusão do Curso de Especialização em Negociação Coletiva da UFGRS, este Trabalho de Conclusão tem o intuito de apresentar o estudo sobre as opiniões dos servidores administrativos acerca da implantação da Avaliação de Desempenho no âmbito da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba - SRTE/PB.

Sua realização buscou diagnosticar, no cenário atual da organização (SRTE/PB), as possibilidades de dar início a um processo de implementação da Avaliação de Desempenho (AD), bem como a opinião de servidores administrativos sobre a implantação da avaliação de desempenho na organização, listando os efeitos positivos da avaliação na valorização do servidor e consequentemente numa melhor prestação do serviço à sociedade. Objetivou, também, identificar a provável influência da ferramenta no processo de negociação salarial.

Esse diagnóstico identifica as necessidades de qualificação e capacitação, a determinação de potencial e a valorização do servidor administrativo da SRTE/PB, viabilizando a negociação por melhores condições de trabalho e salários, bem como a importância para as linhas de pesquisa desenvolvidas na área, que se preocupam com a melhoria da qualidade de vida.

Este documento inicia com esta introdução, e sua estrutura continua com os capítulos organizados da seguinte maneira: o primeiro relata as considerações gerais da delimitação do tema e formulação do problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos e da justificativa. Os segundo e terceiro compreendem o embasamento teórico que dá suporte para a pesquisa acerca da avaliação de desempenho e negociação coletiva no serviço público. O capítulo quatro refere-se aos procedimentos metodológicos envolvendo a natureza e os sujeitos da pesquisa, bem como o instrumento de coleta de dados, com sua análise e interpretação. O quinto refere-se a uma breve caracterização da organização pública estudada e a análise dos dados e por último seguem as análises conclusivas e sugestões.

Foi possível concluir que a Avaliação de Desempenho (AD) na opinião da maioria dos servidores administrativos entrevistados, representa um importante fator para a negociação coletiva, mesmo sendo esta uma imposição governamental. E que fatores como disposição ao trabalho, comportamento, trabalho em equipe, assiduidade e pontualidade representam aspectos fundamentais para tal avaliação.

## 1. COSIDERAÇÕES INICIAIS

As mudanças ocorridas no serviço público, a globalização e o surgimento de ambientes cada vez mais competitivos transformam a área de gestão de pessoas em um setor estratégico para o desenvolvimento das organizações. Segundo Peixer e Baratto (2008), no ambiente público, ainda que desatualizado diante dos avanços mundiais, a área de Gestão de Pessoas deve adequar-se primordialmente aos novos paradigmas administrativos que primam pela eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços.

Odelius e Santos (*apud* OLIVEIRA, 2008) explicam que as organizações públicas estão promovendo o aperfeiçoamento das práticas de gestão, à procura do que chamam de um novo servidor público, que deverá buscar os melhores índices de produtividade, razão pela qual o administrador utilizar-se-á da prática da avaliação segundo o desempenho institucional e individual, vinculando os seus resultados aos pagamentos de gratificações variáveis, como forma de estímulo ou de reconhecimento pelas metas alcançadas.

Apesar dos vários objetivos para a utilização da avaliação de desempenho, os programas implantados na administração pública brasileira geralmente tendem a um único propósito: a promoção dos servidores, sem se aproveitar de outras vantagens, como o desenvolvimento do indivíduo e o da própria organização (GRILLO, 1983).

O Decreto nº 7.133/2010[1] regulamenta os critérios e procedimentos gerais para a realização das avaliações de desempenho no serviço público, fornecendo subsídios ao pagamento das gratificações de desempenho aos servidores do Poder Executivo Federal. O texto do Decreto regulamenta 48 gratificações, permitindo aos servidores, que hoje recebem a gratificação de desempenho em valor fixo, que sejam avaliados para perceberem a respectiva gratificação, calculada de acordo com a pontuação definida em regras estabelecidas. Para realizar as avaliações de desempenho, cada órgão ou entidade deverá criar uma Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), composta por representantes indicados pelo dirigente máximo e por membros indicados pelos servidores. Esta Comissão participa de todas as etapas do ciclo de avaliação dos servidores e dos órgãos públicos e pode julgar, em última instância, os recursos interpostos contra os resultados da avaliação.

[1] Decreto nº 7.133/2010, publicado DOU de 22/03/2010.

A partir das diretrizes estabelecidas no referido Decreto, cada um dos órgãos ou entidades deverá estabelecer os critérios e procedimentos específicos para avaliação de desempenho institucional e individual.

O Decreto nº 7.133/2010 dispõe em seu artigo 1º, inciso XIX e artigo 7º:

> "Art. 1º Ficam aprovados, na forma deste Decreto, os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das seguintes gratificações de desempenho:"...
>
> XIX - Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - GDPST, instituída pela Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, devida aos titulares dos cargos de provimento efetivo da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, quando lotados e em exercício das atividades inerentes às atribuições do respectivo cargo no Ministério da Previdência Social, no Ministério da Saúde, no Ministério do Trabalho e Emprego e na Fundação Nacional de Saúde - FUNASA; e
>
> Art. 7º Os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição das gratificações de desempenho regulamentadas por este Decreto serão estabelecidos em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado, observada a legislação específica de cada gratificação de desempenho referida no art.1°.

Assim, diante da falta de ato que defina esses critérios e procedimentos específicos para implantação de uma avaliação de desempenho para os servidores administrativos da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba, órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, propõe-se com este trabalho diagnosticar os reflexos advindos da possível implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho como forma de justificativa e negociação de melhorias funcionais para tais servidores.

Diante desta situação, pergunta-se: qual a opinião dos servidores administrativos da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba – SRTE/PB sobre as contribuições que a implantação de uma Avaliação de Desempenho (AD) pode trazer para melhoria na atuação dos servidores e para o processo negocial?

O objetivo geral é de diagnosticar, no cenário atual da organização (SRTE/PB), as possibilidades de dar início a um processo de implementação da Avaliação de Desempenho (AD). Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: diagnosticar a opinião de servidores administrativos sobre a implantação da avaliação de desempenho na organização; listar os efeitos positivos da avaliação na valorização do servidor e consequentemente numa melhor prestação do serviço à sociedade; e identificar a provável influência da ferramenta no processo de negociação salarial.

Para Chiavenato (*apud* BONIFÁCIO,2009), um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo, tendo como principais beneficiários: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

Entretanto a avaliação de desempenho na administração pública ainda não obteve êxito, mesmo com as tentativas de libertar-se da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência e da displicência que sempre condenaram os instrumentos de avaliação dos servidores, é o que explica Santos e Santos Cardoso (2002).

Os autores acrescentam o aumento da eficiência e a ampliação do controle social como respostas aos desafios que se colocam para a administração pública em todos os seus níveis, tais como: atender de forma eficiente, rápida e satisfatória às demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto de órgãos do próprio sistema e apontam o uso da avaliação como instrumento para o aperfeiçoamento da gestão governamental.

A avaliação de desempenho surge como um agente transformador, mudando a postura dos servidores, que eram passivos, para parceiros da organização. A própria sociedade vem exigindo cada vez mais que os serviços públicos sejam de qualidade e para que isso efetivamente aconteça é necessário investimento na qualificação dos servidores (BONIFÁCIO, 2009).

A avaliação de desempenho torna-se uma responsabilidade solidária para todos aqueles envolvidos, os servidores, os gestores e a própria sociedade.

Para tanto, justifica-se esse diagnóstico, que auxilia a identificar as necessidades de qualificação e capacitação, como também a valorização do servidor administrativo da SRTE/PB, para a negociação de melhores condições de trabalho e salários, pois quando se valoriza o trabalho isto é refletido em bem estar social.

## 2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As referências que fundamentam este trabalho de pesquisa estão alicerçadas na prática da avaliação de desempenho nas organizações públicas, bem como na sua importância, abordando sua eficácia e as razões pelas quais os órgãos públicos adotam este processo. Destacando, ainda, os aspectos das relações do trabalho e consequentemente as contribuições para o processo da negociação coletiva no serviço público.

A Avaliação de Desempenho é entendida como uma ferramenta de grande importância para a Gestão de Pessoas. "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" (CHIAVENATO, 1999), para tanto, objetivando na contribuição do desenvolvimento das pessoas perante as organizações em que prestam serviços.

Segundo o autor, os resultados finais da Avaliação de Desempenho trazem informações necessárias para a identificação de oportunidades, de melhoria e planejamento de ações necessárias ao funcionamento dos diferentes níveis organizacionais.

E que um modelo ideal de avaliação de desempenho seria aquele condizente com a cultura da organização, que traz resultados benéficos sem gerar conflitos entre chefias e subordinados, ou seja, entre avaliados e avaliador.

Para o mesmo, a avaliação dos individuos que desempenham um papel dentro da organização pode ser feita através de varias abordagens, tais como avaliação do desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatório de progresso, avaliação de eficiencia funcional, entre outros. Em resumo, avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados estão sempre sendo avaliados nas organizações.

Bulgarcov (*apud* EDUARDO e EMERSON, 2006) considera três diferentes elementos responsáveis pela avaliação de desempenho nas organizações: o supervisor direto, que tem condições de melhor avaliar os empregados da área, porque os conhece bem, em função do convívio diário, o próprio empregado, uma vez que algumas empresas adotam o método de auto-avaliação, e ainda, uma comissão de avaliação de desempenho, especialmente formada para esse fim, constituida por elementos permanentes e provisórios.

## 2.1. IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho pode ser vista como uma ferramenta para o desenvolvimento dos recursos humanos numa organização.

Tem grande importância no auxílio da identificação das causas do desempenho ineficiente ou insatisfatório, gerando subsídios para elaboração de planos de ação ou programas de treinamentos que visem corrigir estes desempenhos. Além de promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos avaliados, possibilita também definir o grau de contribuição, ou seja, o comprometimento com a organização, podendo servir de parâmetro para promoção e remuneração, segundo Roriz (2008).

A avaliação de desempenho é significativa quando o resultado gera ação institucional, para o alinhamento técnico do pessoal envolvido, na opinião de Roriz (2008), estabelecendo um processo democrático. Assim, a disputa de competência é criada automaticamente e a instituição segue uma administração auto-sustentável na qualidade dos serviços públicos prestados. Mas também é necessário que o subordinado saiba quais suas tarefas, como desempenhá-las e a sua importância na missão da instituição, justificando a avaliação de desempenho recebida.

## 2.2. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Originalmente a avaliação de desempenho foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho. (LARA e SILVA, 2004). Ela é tradicionalmente definida, por vários autores, como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. Com esse resultado da avaliação de desempenho dos servidores espera-se também medir o sucesso da própria organização.

Para Chiavenato (*apud* LARA e SILVA, 2004), através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, produtividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de

negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

Para Chiavenato (*apud* LARA e SILVA, 2004), a avaliação de desempenho pode servir de base às políticas de promoção das organizações. Normalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando a avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.

Alguns dos métodos tradicionalmente utilizados para avaliar desempenho, relacionados pelas autoras são:

Métodos da Escala Gráfica: É o método mais utilizado, divulgado e simples. Avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, utilizando um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

Método da Escolha Forçada: Consiste em avaliar o desempenho por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

Método de Pesquisa de Campo: é feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (staff) em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados.

Métodos dos Incidentes Críticos: Baseia-se no fato de que no comportamento humano existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho de seus subordinados.

Método de Comparação aos Pares: consiste em comparar dois a dois empregados de cada vez, e anotar aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho.

Método da Auto-Avaliação: é o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho.

Método de Avaliação por Resultados: liga-se aos programas de Administração por Objetivos. Baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período.

Chiavenato (*apud* LARA e SILVA, 2004) também propõe a Avaliação por Objetivos: neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções.

A política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os colaboradores e o gestor negociar mediante o alcance dos resultados esperados. Em todo e qualquer passo da Avaliação de Desempenho é fundamental que as informações sejam corretas e reais, para que se possa, ao final, obter resultados reais sobre os empregados.

Métodos Mistos: muito comum organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos recorrerem a uma mistura de métodos na composição do modelo de Avaliação de Desempenho.

A Avaliação por Competências, para Vroom, (*apud* LARA e SILVA, 2004), é o primeiro passo nesta nova abordagem que consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação, fazendo uso da auto-avaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais. Os funcionários deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho, identificando suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. O papel dos superiores e da área de RH passa a ser o de ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

Gramignia, (*apud* LARA e SILVA, 2004), ressalta ser possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e organizacionais.

O gerenciamento baseado em competências, ou Gestão por Competências, é mencionado por Lara e Silva (2004) como uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas, fornecendo recursos para aperfeiçoar suas capacidades. Resultado é um quadro de servidores mais satisfeitos, talentosos e mais produtivos.

As autoras concluem que o gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários, sendo também uma maneira simples de melhorar o desempenho.

## 2.3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO.

A administração de serviços públicos está diretamente ligada às transformações sociais, e atualmente observam-se servidores cada vez mais envolvidos e comprometidos com os serviços públicos, trazendo para a sociedade mais confiabilidade e eficiência em seus serviços.

A Administração Pública no Brasil, conforme explicado no artigo do Professor Tamez (2004), evoluiu numa perspectiva história através de três modelos básicos: administração pública patrimonialista, burocrática e gerencial.

Explica o professor que as três formas se sucedem no tempo, mas nenhuma delas foi totalmente abandonada, existindo ainda nos dias de hoje herança de cada uma. No patrimonialismo a administração pública atende os interesses da classe dominante, tendo como efeitos a corrupção e o nepotismo, comprometendo a finalidade básica do Estado de defender a coisa pública. A administração burocrática veio designar um método de organização racional e eficiente, embora o controle venha em primeiro plano não se preocupando com a ineficiência promovida, mas sim com a maneira de se evitar a corrupção e o nepotismo, fundamentalmente essa administração pública burocrática visou a efetividade no controle dos abusos, entretanto trouxe a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. A administração pública gerencial inspira-se na administração privada, mas não deve ser confundida, pois sua diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados.

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, (http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf, acesso 14/09/2010) a Administração Pública Gerencial surge como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização. A eficiência da administração pública torna-se um fundamento essencial, visando à necessária redução dos custos e aumento na qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário. Essa administração gerencial constituiu um avanço, mesmo conservando alguns princípios da burocrática, tais como admissões segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático.

> A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade - por meio de políticos eleitos - controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público. (Prof. TAMEZ, 2004).

Ainda, conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, a reforma do aparelho do Estado não pode ser concebida fora da perspectiva de redefinição do papel do Estado e, portanto, pressupõe o reconhecimento prévio das modificações observadas em suas atribuições ao longo do tempo. A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.

De acordo com o pesquisado no site da Secretaria de Estado da Fazenda/Minas Gerais, (http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/desempenho/adi/duvidas/ acesso em 14/09/2010), na Administração Pública a avaliação de desempenho consiste no processo de acompanhamento do servidor no exercício do cargo em que ocupa possibilitando o

encadeamento de ações corretivas, se necessário, permitindo seu crescimento e desenvolvimento das habilidades necessárias a um bom desempenho e consequentemente uma melhoria na qualidade dos serviços prestados.

E que vários são os objetivos que a avaliação de desempenho pode alcançar nas organizações, tais como: aprimorar o desempenho dos servidores; valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor; aferir o desempenho do servidor no exercício do cargo ocupado ou da função exercida; identificar as necessidades de capacitação do servidor; fornecer subsídios à gestão de recursos humanos; contribuir para o crescimento e para o desenvolvimento de novas habilidades; possibilitar o estreitamento das relações interpessoais as cooperações entre os servidores; incentivar o trabalho em equipe contribuindo para a implantação do princípio da eficiência.

Segundo Santos e Cardoso (2001), conseguir uma gestão pública eficiente e comprometida com os resultados requer transformações em várias dimensões: surgimento de lideranças internas, incorporação de técnicas modernas de gestão que facilitem o processo de tomada de decisões, estabelecimento de metas de desempenho mensuráveis dentro de um quadro participativo e comprometimento dos diversos níveis com uma gestão de melhor qualidade, de modo que os avanços conseguidos permaneçam.

# 3. NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SERVIÇO PÚBLICO

## 3.1. RELAÇÕES DE TRABALHO

Entre os conceitos de Relação de Trabalho, Fischer (1992) destaca as relações de trabalho como a forma particular de relacionamentos verificados entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica, os empregados e os empregadores. Entretanto, esse conceito de relações do trabalho transcende a situação de trabalho em si, envolvendo também arranjos institucionais e entendimentos informais (costumes, cultura e valores) que moldam as relações sociais de produção nos locais de trabalho.

A Relação de Trabalho no Brasil, segundo Duranti (2004), teve uma trajetória histórica da transição do modelo corporativo para o modelo democrático. Um sistema de relações do trabalho regrado e controlado pelo Estado, com perspectiva corporativista, importada da Itália pelo Presidente Getúlio Vargas, na década de quarenta, foi criado a partir da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A autora explica que, nessa fase, os sindicatos dependiam de autorização do Ministério do Trabalho e Emprego para serem criados. A gestão sindical deveria obedecer ao modelo estabelecido em lei, que regulamentava toda a vida sindical: os objetivos da entidade, número de diretores e os cargos, as eleições sindicais, a administração financeira, inclusive a aplicação da receita.

Duranti (2004) afirma que esse modelo sobreviveu durante muitos anos, até que no final da década de setenta, quando conjuntamente com as lutas pela redemocratização do país, iniciou-se um período de repúdio à legalidade repressiva com acirradas lutas sindicais, criando-se, na prática, um ambiente de maior independência ante o Estado.

As reformas surgidas nas décadas de oitenta e noventa, segundo a autora, envolveram questões de princípios de grupos sociais, vistas por estes como inegociáveis, consequentemente, levando a um cenário social de conflito, que afastava a possibilidade de autocomposição pela via negocial e incentivava as soluções jurisdicionais, ou o uso da força. Essa situação ocasionou uma espantosa explosão de litigiosidade, com aumento do número de ações judiciais e de greves.

Ao longo da década de noventa, as regras contidas na Constituição de 1988 foram testadas na prática, debatidas e inovadas, gerando a necessidade de um novo processo de revisão constitucional.

Assim, surgem reformas com a necessidade de democratização das relações do trabalho no âmbito da Administração Pública. “A construção de espaços democráticos

de interlocução ganha terreno, como instrumento para gerar compromisso e construir consensos, alguns de interesses imediatos, como salário, carreiras; outros de longo prazo: como política de avaliação de desempenho e capacitação" (DURANTI, 2004).

Segundo o Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (2009), a política de Recursos Humanos na Administração Pública Federal tem por fundamento a democratização das relações do trabalho. Trata-se de um rompimento com a relação tradicionalmente unilateral entre a Administração Pública e seus servidores que vinham perpetuando como resquício de um Estado autoritário. "A redemocratização do Estado é um processo em curso e a necessidade de conceber as relações de trabalho de forma horizontal é uma consequência desse processo".

Na administração pública, incorporar a democracia à gestão de pessoas parece decorrência lógica do processo de redemocratização do estado, no entanto, trata-se de quebra do paradigma de outrora em que a gestão de recursos humanos do governo federal era feita de forma autoritária, segmentada, de portas fechadas.

O citado relatório expõe que falar é a contraposição do autoritarismo, sendo o diálogo o instrumento por excelência da democratização das relações do trabalho. Por princípio, o conjunto de todas as ações estratégicas vem sendo desenvolvido à luz dessa nova política, cabendo destaque à nova sistemática de avaliação de desempenho estruturada a partir da pactuação de metas entre chefias e servidores. Demonstrando uma política transversal, aplicada na concepção de ações em gestão de pessoas, e os benefícios alcançados com essas relações de trabalho são medidos através dos resultados dessas políticas em termos de eficiência e qualidade, primando pela impessoalidade, legalidade e transparência de todo o processo.

Na conferência, tratou-se que reconhecer a existência do conflito é um passo importante, mas que não é o bastante. Mas sim, buscar conciliar o interesse dos servidores com o fim a que se destina o Estado, que é o atendimento ao cidadão, tendo por base o diálogo, significando um desdobramento da política de democratização trazendo benefícios a todos, à Administração, ao Servidor e à Sociedade. E para tanto, foram criados na Administração Pública Federal dois mecanismos para o tratamento desses conflitos: a negociação coletiva para o conjunto do funcionalismo e a Ouvidoria do servidor, visando a garantir a manifestação individual dos servidores. A alternativa de greve, instituto legitimamente assegurado, passa a ser última alternativa, não mais

sendo um marco inicial nas negociações, evitando-se possíveis prejuízos por paralisações dos serviços.

## 3.2. NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A negociação coletiva, conforme o Relatório da Conferência de RH (2009), direito laboral coletivo reconhecido pela Organização Internacional do Trabalho e por nosso ordenamento jurídico pátrio, decorre do princípio da liberdade sindical, disposto no Art. 8º da Constituição de 1988.

Por ser espaço de mediação de conflitos, a negociação coletiva com os servidores públicos situa-se entre a liberdade sindical e o instrumento de greve, possibilitando o exercício pleno desta liberdade e sendo alternativa ao acirramento do conflito.

Na esfera pública, destaca Duranti (2004), a Constituição de 1988 permitiu a sindicalização dos servidores públicos (art. 37, inciso II), não fazendo maiores limitações, ou impondo maiores regras, diferentemente do setor privado, apenas assegurando: "é livre a organização sindical". Podendo assim, se sindicalizar todos os servidores e empregados públicos, sendo vedada a sindicalização aos militares.

Para a autora, o direito de greve, por sua vez, sofreu mudanças na sua formulação, inicialmente prevista a permissão pura e simples, posteriormente, vinculada a uma lei ordinária, que lhe fixasse limites e oportunidade, até então não editada. A negociação coletiva não foi mencionada pelo texto Constitucional. Com a edição do regime jurídico único dos servidores públicos federais, através da Lei n° 8.112, de dezembro de 1990, a redação original, em seu artigo 240, alínea "d", assegurava aos servidores públicos civis o direito à negociação coletiva.

Duranti (2004) acrescenta que desde 2003 o Ministério do Trabalho vem coordenando um grande fórum nacional de debates, denominado de Fórum do Trabalho, que conta com a participação da sociedade civil organizada: Entidades Sindicais laborais (Centrais Sindicais) e Entidades Sindicais empresariais, visando a revisão da legislação individual e coletiva do trabalho, de forma consensual, inclusive no tocante às relações do trabalho no setor público brasileiro, para adaptá-las a nova realidade social e econômica do país. Para a autora, muito embora os servidores públicos tenham avançado na conquista do direito à sindicalização, não obtiveram êxito em estabelecer um

sistema de interlocução, ou de composição de conflito com a administração pública federal direta.

No início do ano de 2003, a administração pública federal direta, iniciou uma experiência de interlocução, cujos princípios e a sistemática encontram-se exposta na Portaria da Secretaria de Recursos Humanos nº 1.132, de 22 de julho de 2003, que aprovou o Regimento Institucional da MESA NACIONAL DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE – MNNP, celebrado entre a Administração Pública Federal e as Entidades Sindicais dos Servidores Públicos Federais Civis.

A Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP é constituída por duas bancadas, designadas Bancada Governamental e Bancada Sindical.

Integram a Bancada Governamental no órgão central da MNNP um representante de cada um dos seguintes órgãos:

1) Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;
2) Casa Civil da Presidência da República;
3) Ministério da Fazenda;
4) Ministério da Previdência Social;
5) Ministério do Trabalho e Emprego;
6) Secretaria Geral da Presidência da República

A Bancada Sindical é constituída por um número máximo de 18 entidades de classe de âmbito nacional do funcionalismo público federal, indicadas por seus pares, na base de um representante e um observador para cada entidade, assegurada a participação das entidades já subscritoras do "Protocolo para instituição formal da MNNP", dentre as entidades, temos a:

- CONDSEF – Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal;
- CUT – Central Única dos Trabalhadores;
- FENASPS – Federação Nacional dos Sindicatos de Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social;

A Ouvidoria do Servidor, criada em julho de 2003, atribuiu aos servidores federais um espaço permanente e eficiente de comunicação com o Governo Federal, podendo o servidor tirar dúvidas, fazer reclamações e denúncias, dar sugestões, cumprindo um significativo papel na intermediação de conflitos individuais que advém da relação do trabalho, primando pela transparência, seriedade com os princípios do Estado Democrático de Direito. (RELATÓRIO DA CONFERÊNCIA DE RH, 2009).

## 3.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO NEGOCIAL

"O papel da gestão de pessoas em um Brasil próspero é ter mecanismos que possibilitem aos servidores atingirem suas metas e que elas se coadunem com as metas da sociedade, objeto de nossos serviços e nossa proposta da avaliação de desempenho".(RELATÓRIO DA CONFERÊNCIA NACIONAL DE RH, 2009)

Assim, o gestor público tem a incumbência de definir questões de ordem funcional, metas e objetivos, de maneira tal que estas contribuam para o cumprimento das normas constitucionais, como também, para a concretização das promessas à sociedade quando do pleito eleitoral.

O atendimento de tais metas e objetivos pode ser, tanto um mandamento quanto uma questão de sobrevivência política. E é nesse patamar que se podem inserir alguns fatores de ordem funcional que possam servir como instrumento para gerar compromissos de negociações, alguns de interesses imediatos, tais como salário, plano de carreiras e outros de longo prazo, como política de avaliação de desempenho e capacitação.

A Lei nº 11.784/2008 define princípios e diretrizes gerais para a evolução dos servidores da Administração Pública Federal e insere o conceito de avaliação de desempenho no processo de planejamento dos órgãos ou entidades de lotação dos servidores, prevendo a pactuação de metas intermediárias e individuais. A referida Lei define a avaliação de desempenho como monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e das entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do Executivo Federal. A avaliação de desempenho tem como objetivos promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal.

Ainda, conforme descrito no Relatório Final da Conferência de RH (2009), outra mudança de paradigma foi o da negociação prévia das metas de desempenho individual e intermediária, que deverão ser definidas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, por critérios e objetivos, resultando na elaboração de um Plano de Trabalho da unidade. Assim, os resultados dessa avaliação de desempenho poderão ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como: promover

programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão na carreira; identificar demandas de melhorias de processos, fluxos e condições de trabalho, entre outros.

Para o Relatório, constituem-se pontos críticos para o êxito da implementação do processo eficaz, efetivo e de qualidade da avaliação de desempenho para o conjunto da Administração Pública Federal:

a) Criar cultura do planejamento estratégico para os órgãos e as entidades;
b) Definir sistemática contínua e incentivada de monitoramento dos resultados propostos;
c) Vincular a avaliação de desempenho à política estratégica de gestão de pessoas, que possibilite a valorização dos servidores com a melhoria da remuneração pelo bom desempenho e pelas condições de trabalho;
d) Propiciar o desenvolvimento e o aprimoramento das lideranças internas;
e) Envolver o conjunto dos servidores no processo e planejamento de metas, monitoramento de resultados enquanto sujeitos do processo de melhoria da qualidade dos serviços públicos; e
f) Criar mecanismos efetivos de participação dos usuários. (Relatório Final da Conferência Nacional de RH da Administração Pública Federal, 2009).

Para Chiavenato (*apud* TEIXEIRA, 2008), a avaliação muitas vezes pode servir de base às políticas de promoção das organizações. Normalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se neste item a forma como foi realizada a pesquisa proposta, bem como a sua natureza, o universo e sua amostra, os instrumentos de coleta, o ordenamento e o tratamento dos dados e, por fim, a análise e interpretação dos mesmos.

O trabalho se desenvolveu com os resultados da pesquisa de campo, questionário e análise de resultados qualitativos, tendo como suporte as referências bibliográficas.

A pesquisa também pode ser classificada como explicativa, pois visa, de alguma forma, esclarecer fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno, conforme explica Vergara (1997).

Esse método de pesquisa, o estudo de caso, segundo Greenwood (1973), permite ao pesquisador centrar sua atenção em realidades específicas, podendo dessa forma, com maior grau de detalhes, analisar as variáveis do objeto de estudo.

A pesquisa ocorreu no âmbito dos setores e núcleos administrativos da SRTE/PB coletando-se dados para identificar os reflexos de uma provável implantação de Avaliação de Desempenho para os servidores administrativos da organização.

Os dados foram coletados através de um questionário, respondido pelos servidores administrativos da sede, ocupantes do cargo de nível médio e de nível superior, sendo alguns destes com função gratificada de chefia de núcleo ou de serviço, perfazendo uma amostra de 28 (vinte e oito) servidores.

Os dados levantados serviram para análise da Avaliação de Desempenho, na opinião desses servidores, como uma ferramenta de contribuição para negociação coletiva no âmbito do órgão, em busca do desenvolvimento profissional e da melhoria salarial. Identificando os pontos positivos e negativos na sua implantação.

# 5. LEVANTAMENTO ANALÍTICO

Este capítulo fornece maiores informações acerca da organização estudada, como a sua finalidade e competência, bem como a visualização da sua estrutura, através do organograma, para que seja possível um melhor entendimento dos resultados da pesquisa.

Nesta etapa, os resultados da pesquisa serão analisados, de maneira a se comprovar o que se pretendia com as questões repassadas.

## 5.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba (SRTE/PB) é uma unidade descentralizada subordinada diretamente ao Ministro do Trabalho e Emprego (MTE). Tem por competência a execução, supervisão e monitoramento de ações relacionadas a políticas públicas afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego na sua área de jurisdição, especialmente as de fomento ao trabalho, emprego e renda, execução do Sistema Público de Emprego, as de fiscalização do Trabalho, mediação e arbitragem em negociação coletiva, melhoria contínua nas relações do trabalho, e de orientação e apoio ao cidadão, observando as diretrizes e procedimentos emanados do Ministério.

O prédio da SRTE/PB está localizado na Praça Venâncio Neiva, 11, Centro, em João Pessoa/PB.

Desde que a Administração Pública deixou para atrás o seu aspecto paternalista, novas políticas foram adotadas pela gestão pública, de modo a agilizar os serviços prestados à população. Dentre os princípios que regem o Direito Administrativo, estão os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sendo esse último adotado à medida que a Administração Pública assumiu um aspecto mais gerencial, voltado para qualidade dos seus serviços. E neste contexto, muito do que era aplicado unicamente no setor privado, passou a ser adotado no setor público, visando maior agilidade e modernidade aos serviços prestados à sociedade. Dentro destes aspectos também é adotada a avaliação de desempenho como importante instrumento para a gestão pública.

A Lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico único (RJU) dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações púbicas federais, em seu art. 20 prevê a avaliação de desempenho apenas para os servidores em estágio probatório, que ao entrar em exercício ficará sujeito a estágio probatório durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, sendo observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Embora já se tenha a previsão através no Decreto nº 7.133/2010, a avaliação de desempenho no âmbito da SRTE/PB ainda não está sendo implantada, estando o órgão no aguardo dos critérios e procedimentos específicos para a avaliação de desempenho individual e institucional e da atribuição das gratificações de desempenho regulamentadas por este Decreto que deverão ser estabelecidos por ato do dirigente máximo do órgão ou entidade ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado, observada a legislação específica de cada gratificação de desempenho, conforme o art. 7º do referido Decreto.

O ato referido no *caput* do art. 7º deverá conter, entre outras observações:

1. os critérios, as normas, os procedimentos, os mecanismos de avaliação e os controles necessários à implementação da gratificação;
2. a identificação do responsável pela observância dos critérios e procedimentos gerais e específicos de avaliação de desempenho em cada unidade de avaliação;
3. a data de início e término do ciclo de avaliação, o prazo para processamento das avaliações e a data a partir da qual os resultados da avaliação gerarão efeitos financeiros;
4. os fatores a serem aferidos na avaliação de desempenho individual;
5. os indicadores de desempenho institucional;
6. a metodologia de avaliação a ser utilizada, abrangendo os procedimentos que irão compor o processo de avaliação, a seqüência em que serão desenvolvidos e os responsáveis pela sua execução;
7. a sistemática de estabelecimento das metas, da sua quantificação e revisão a cada ano.

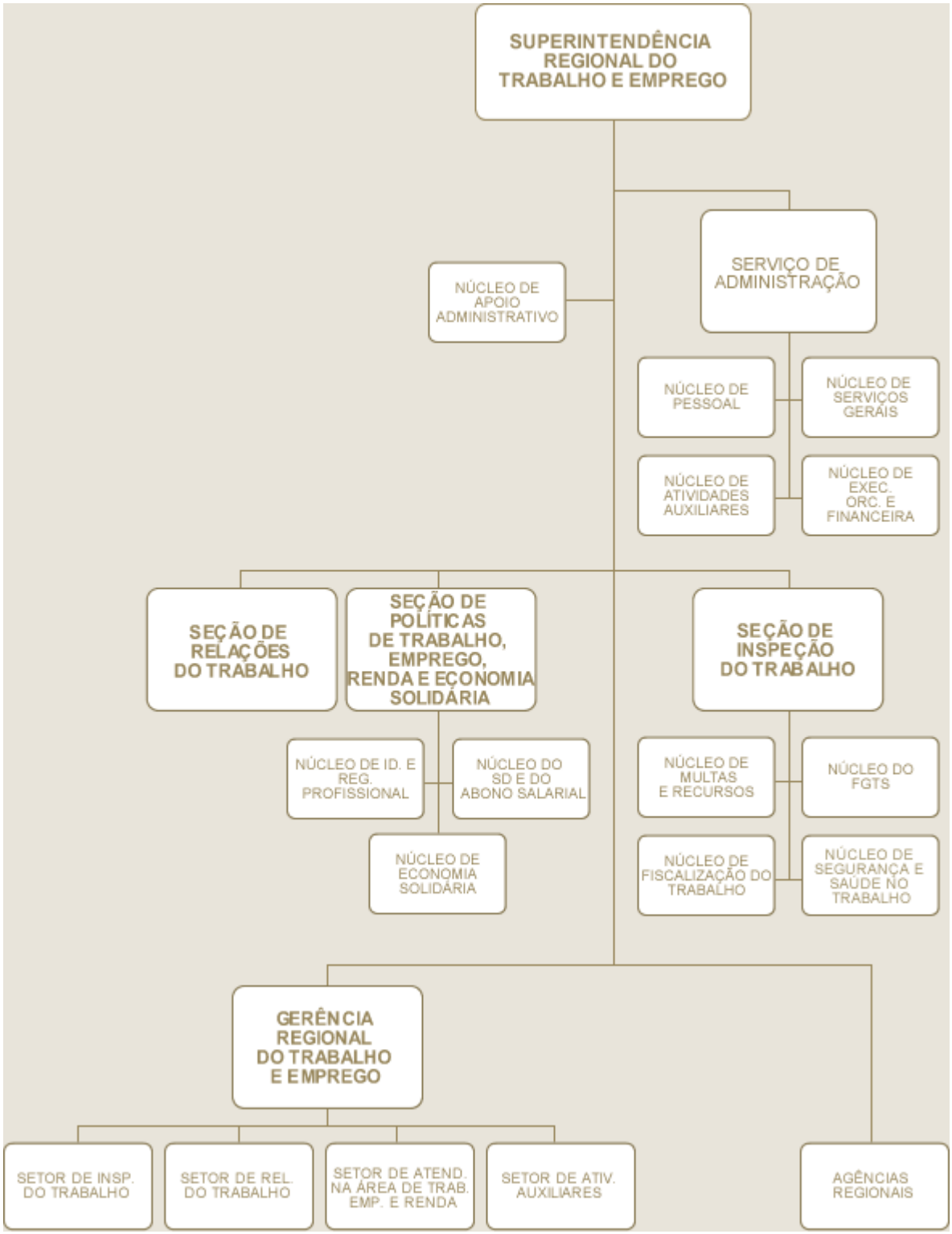


Figura 1: Organograma da SRTE/PB

Fonte: site www.mte.gov.br

Tabela 1 – Servidores Administrativos da SRTE/PB (João Pessoa) – Nível superior

| Cargos de Nível Superior | Quant. |
|---|---|
| **ADMINISTRADOR** | 05 |
| **ASSISTENTE SOCIAL** | 01 |
| **ENFERMEIRO** | 03 |
| **PSICÓLOGO** | 01 |
| **TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS** | 01 |
| **TOTAL** | 11 |

Fonte: SIAPE

Tabela 2 – Servidores Administrativos da SRTE/PB (João Pessoa) – Nível Médio

| Cargos de Nível Médio | Quant. |
|---|---|
| **AGENTE ADMINISTRATIVO** | 47 |
| **AGENTE DE PORTARIA** | 02 |
| **AGENTE DE VIGILÂNCIA** | 11 |
| **ASSISTENTE SINDICAL** | 04 |
| **AUX. OPERACIONAL SERVIÇOS DIVERSOS** | 03 |
| **AUX. EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS** | 01 |
| **DATILÓGRAFO** | 03 |
| **IDENTIFICADOR DATILOSCÓPICO** | 01 |
| **MOTORISTA OFICIAL** | 04 |
| **TECNICO EM CONTABILIDADE** | 02 |
| **TELEFONISTA** | 01 |
| **TOTAL** | 79 |

Fonte: SIAPE

## 5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante do que já foi proposto no aspecto metodológico, a pesquisa buscou coletar informações que comprovassem o que foi abordado teoricamente, afirmando a opinião dos servidores administrativos da Superintendência Regional do Trabalho na Paraíba sobre a implantação da Avaliação de Desempenho. A amostra analisada foi representada pelo percentual de 31% do total de servidores administrativos.

Com base nas respostas dos questionários, num comparativo com a realidade exposta e com a utilização do *Microsoft Excel* para a elaboração dos gráficos necessários.

Com relação ao gênero dos entrevistados, quatorze servidores são do sexo feminino (50%) e quatorze servidores são do sexo masculino (50%).

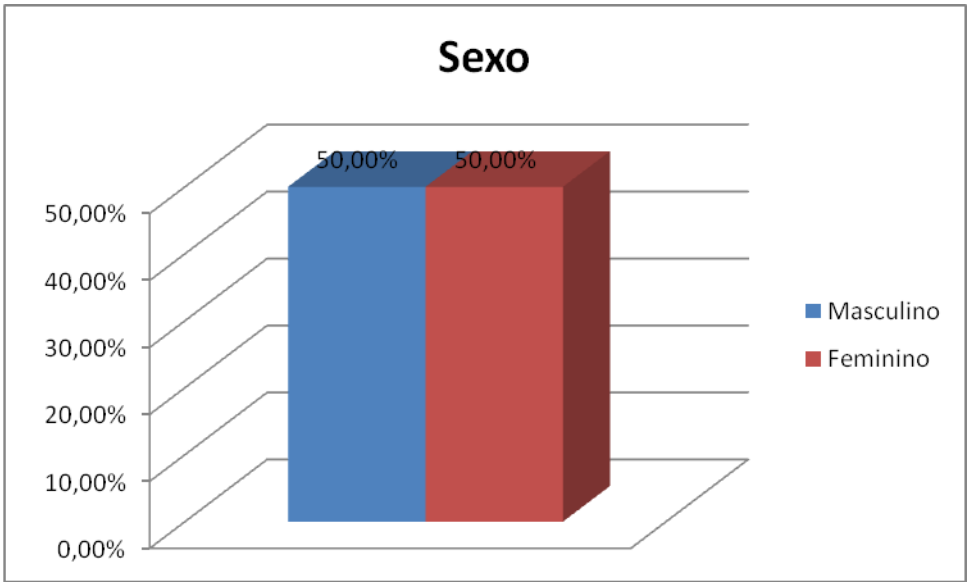


Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados

Fonte: Questionário elaborado pela autora

Faixa Etária dos entrevistados:

Tabela 3 – Idade dos entrevistados

| **Idade** | **Quant.** |
|---|---|
| **18 a 30** | 03 |
| **31 a 40** | 06 |
| **41 a 50** | 13 |
| **+ de 51** | 06 |

Fonte: Questionário elaborado pela autora

Tempo de Serviço no órgão:

Tabela 4 – Tempo de serviço na SRTE/PB

| **TS (em anos)** | **Quant.** |
|---|---|
| **00 a 10** | 08 |
| **11 a 20** | 10 |
| **21 a 30** | 10 |
| **+ de 31** | |

Fonte: Questionário elaborado pela autora

Quanto ao nível do cargo, vinte e um servidores (75%) ocupam o cargo de nível intermediário/médio e sete servidores (25%) ocupam o cargo de nível superior.

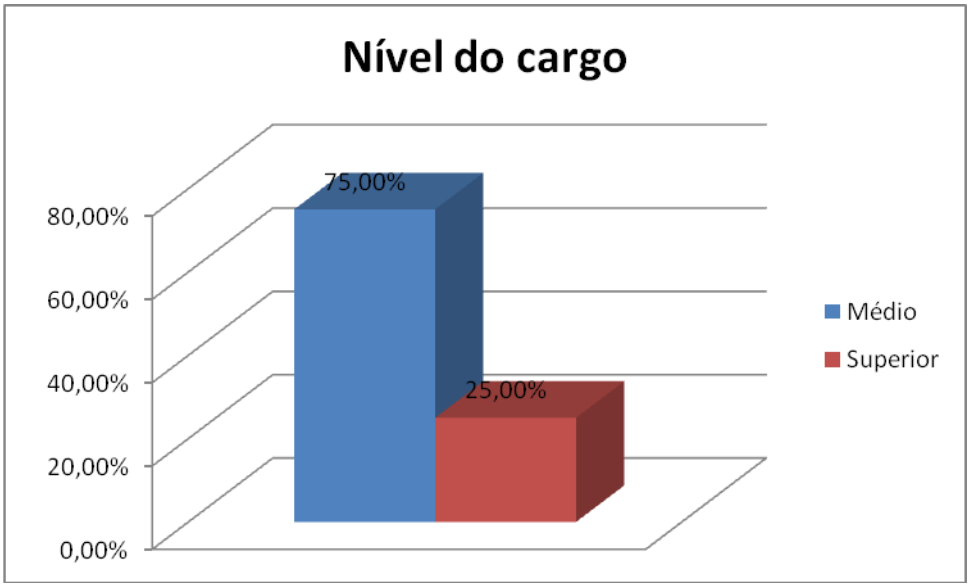


Gráfico 2 – Nível do cargo ocupado

Fonte: Questionário elaborado pela autora

Apenas sete dos entrevistados (25%) exercem função gratificada.

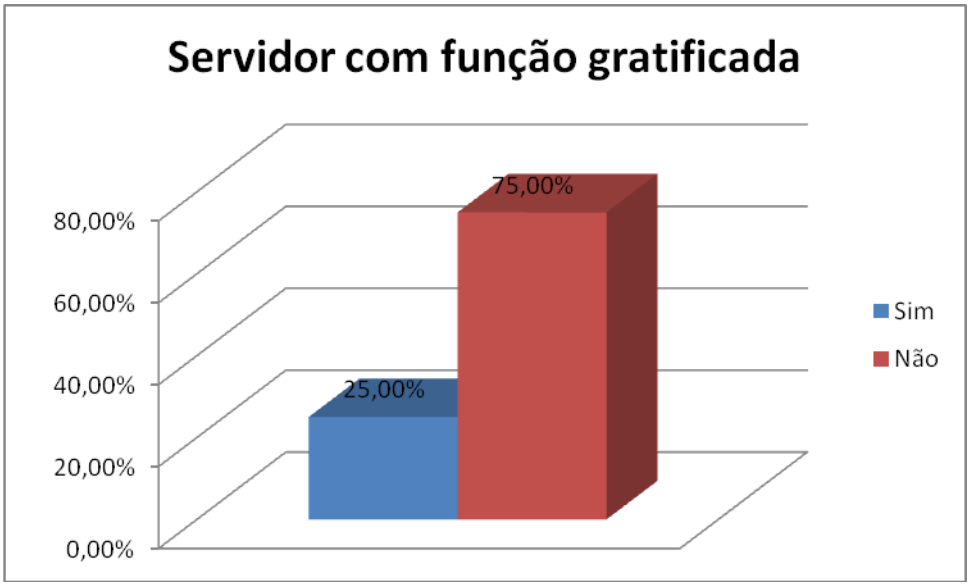


Gráfico 3 – Função Gratificada

Fonte: Questionário elaborado pela autora

A maioria dos entrevistados concordou com a implantação da Avaliação de Desempenho no âmbito da SRT/PB, embora ser avaliado, nem sempre deixe o servidor confortável, nesta questão vinte e três servidores (82,14%) responderam sim, enquanto quatro (14,29%) responderam não. Para estes, dependendo dos critérios adotados, cumprindo-se o princípio da impessoalidade o sistema de avaliação torna-se mais confortável para os servidores.

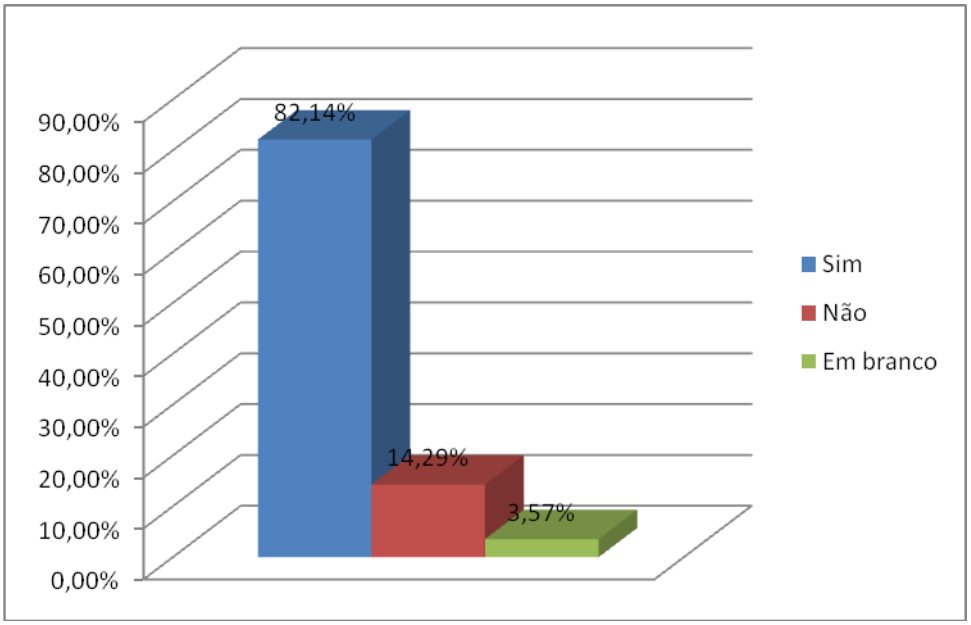


Gráfico 4 – Concordância com a implantação da AD na SRTE/PB.

Fonte: Questionário elaborado pela autora

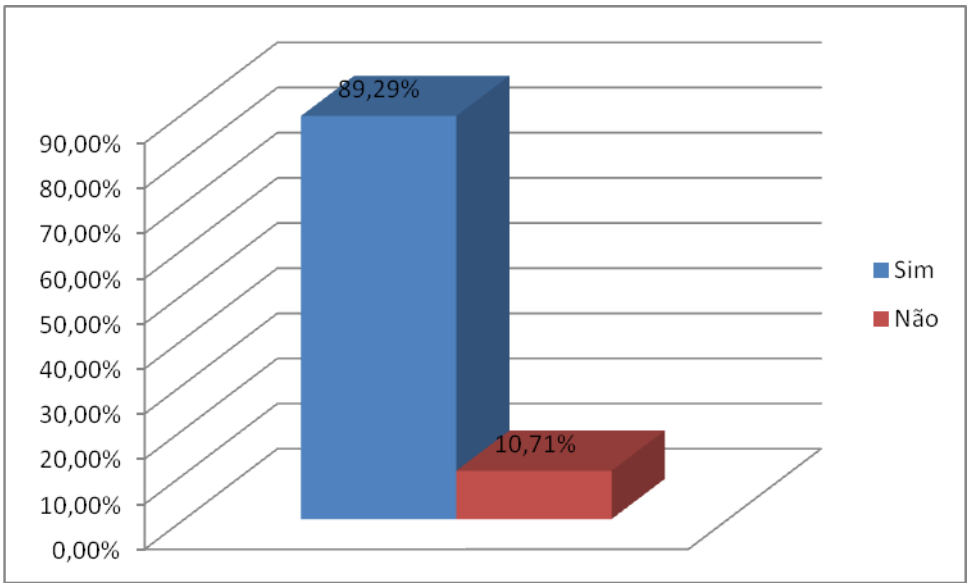


Gráfico 5 – AD como fator para a NEGCOL no âmbito da SRTE/PB.

Fonte: Questionário elaborado pela autora

Os entrevistados consideram a Avaliação de Desempenho um importante fator para a negociação coletiva no âmbito da SRT/PB, como também, que promove avanços para o serviço público.

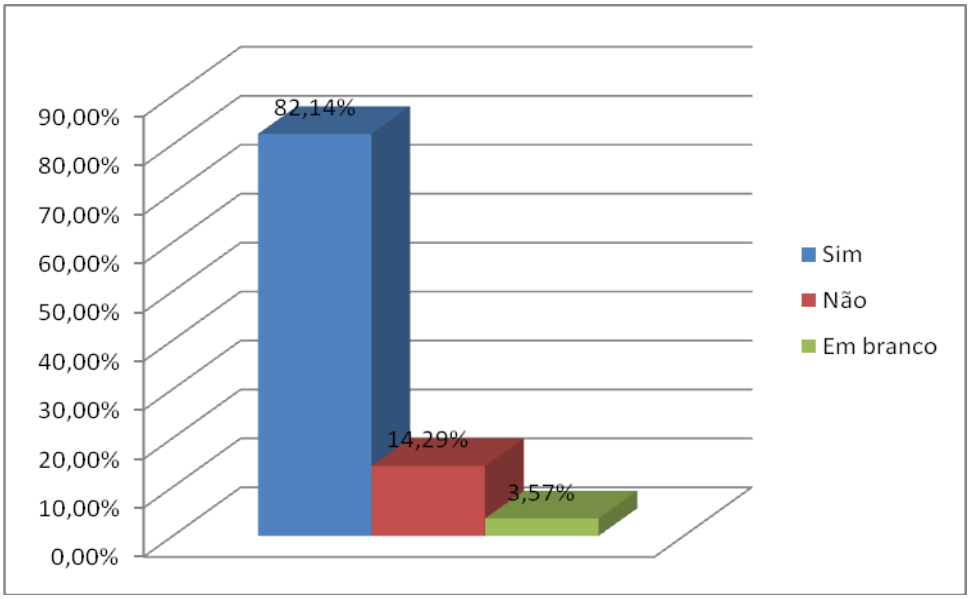


Gráfico 6 - - Importância da AD para a negociação coletiva, no âmbito da SRTE/PB.

Fonte: Questionário elaborado pela autora

O Decreto 7.133/2010 regulamenta os critérios e procedimentos a serem observados para a realização da AD Individual e Institucional e o pagamento das gratificações de desempenho, na seguinte distribuição: 20% obtidos pela AD Individual e 80% pela AD Institucional, sobre essa questão quatorze servidores (50%) concordaram com essa distribuição, treze servidores (46,43%) dos entrevistados não concordaram com os critérios regulamentados pelo citado Decreto, enquanto apenas um servidor não deu opinião.

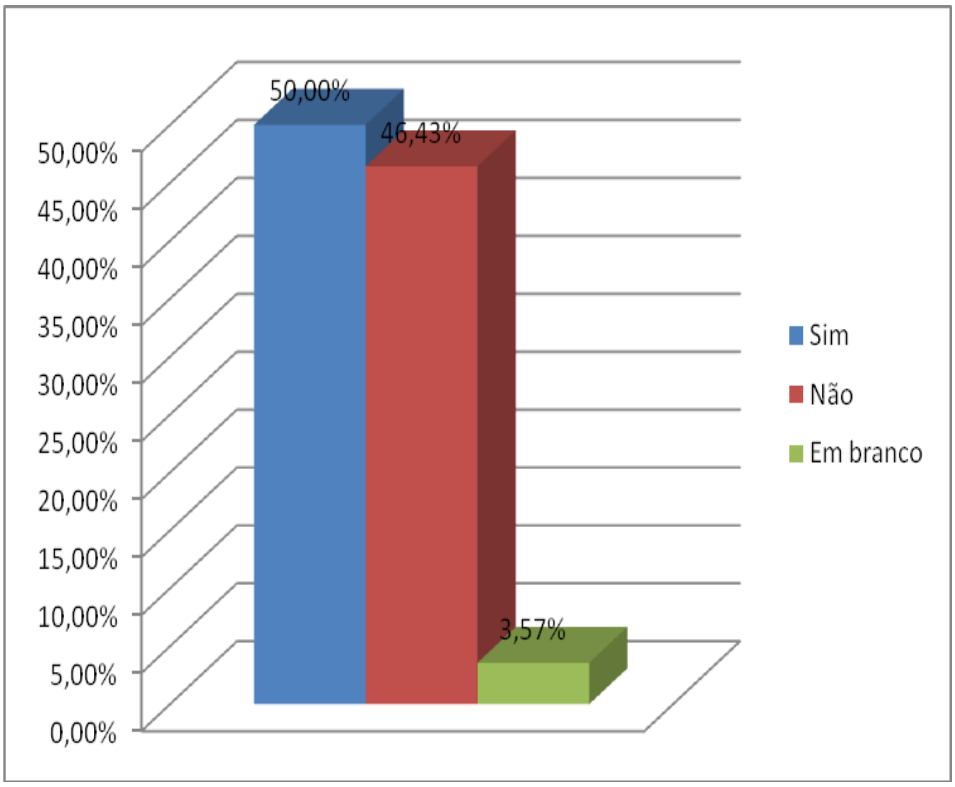


Gráfico 07 - Concordância com o pagamento da Gratificação de Desempenho conforme regulamentada no Dec. 7.133/2010.

Fonte: Questionário elaborado pela autora.

A Avaliação de Desempenho é considerada uma conquista do servidor por doze (42,86%) entrevistados enquanto quatorzes servidores (50%) concordaram de que seja uma imposição governamental, e dois (7,14%) dos entrevistados considerou ambas alternativas.

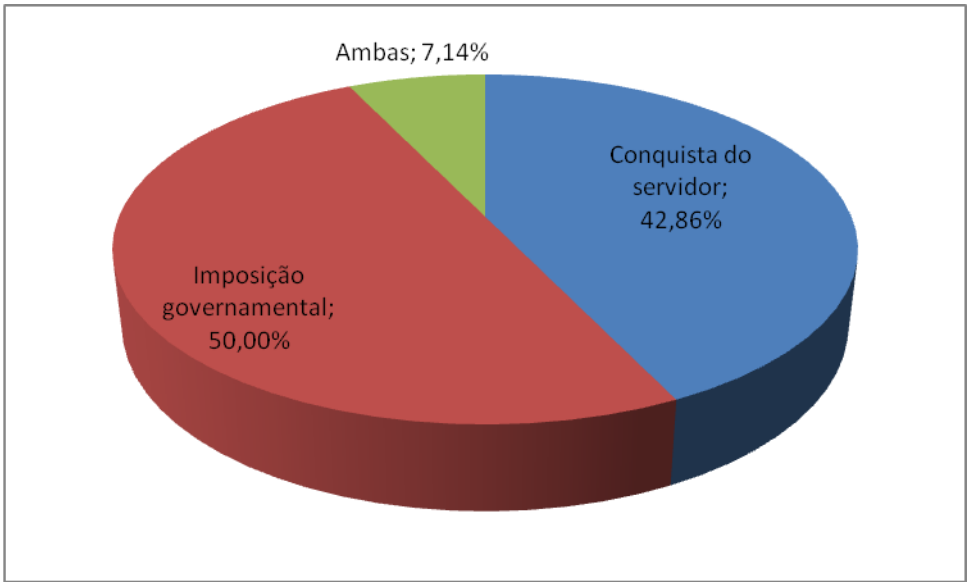


Grafico 08 - Opinião dos Administrativos da SRTE/PB sobre a AD

Fonte: Questionário elaborado pela autora.

Para uma implantação eficaz da AD, os entrevistados sugeriram treinamentos, palestras, cartazes, reuniões periódicas de avaliação, disseminação de conhecimentos e informações, entre outros subsídios.

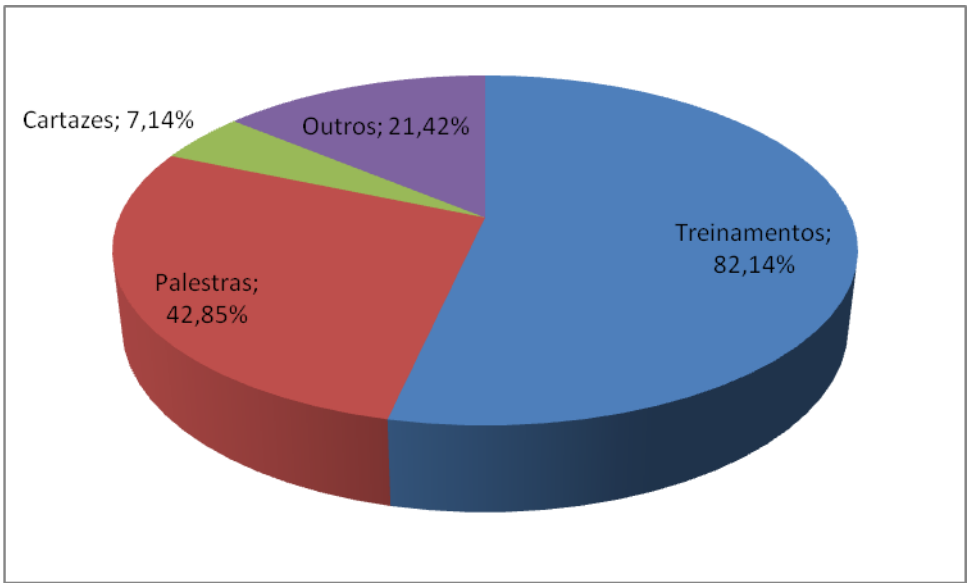


Gráfico 9 – Instrumentos para uma implantação eficaz da AD na SRTE/PB

Fonte: : Questionário elaborado pela autora.

Na opinião dos servidores entrevistados a SRTE/PB contribui para o desempenho das atribuições satisfatoriamente para doze (42,86%) dos entrevistados enquanto quatorze (50,00%) servidores não concordam que haja contribuição, e dois servidores não opinam.

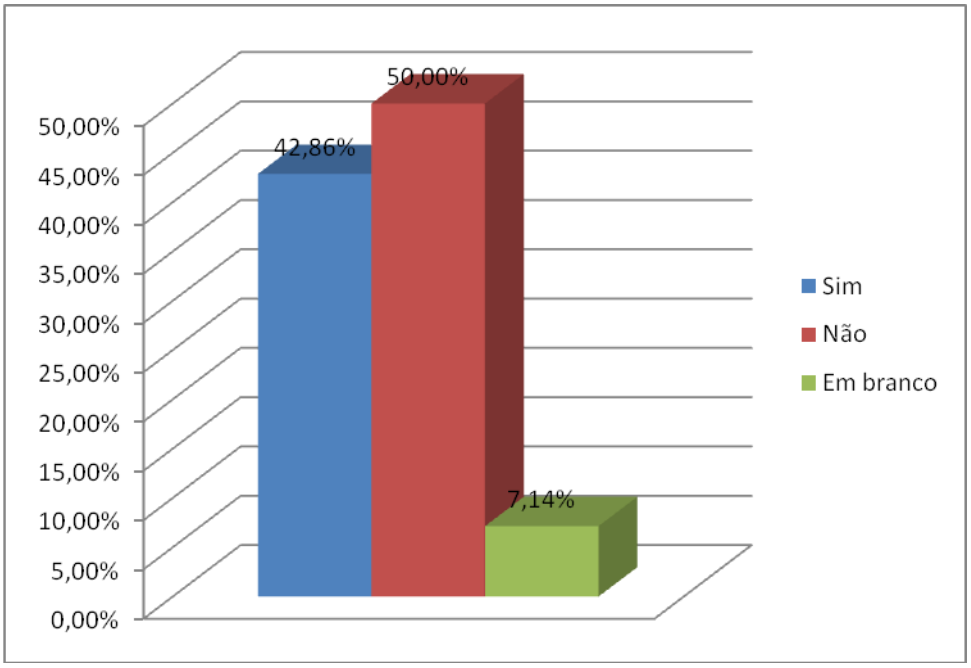


Gráfico 10 – Contribuição da SRTE/PB para o desempenho das atribuições.

Fonte: Questionário elaborado pela autora

Para os servidores Administrativos da SRTE/PB que responderam o questionário, os fatores a serem observados na Avaliação de Desempenho do servidor seguem a seguinte ordem de importância:

1º - Disposição para o Trabalho, Comportamento e o Trabalho em Equipe, que diz respeito ao interesse, entusiasmo e determinação na execução das atividades, como também interagindo com os demais colegas de trabalho, saber ouvir e respeitar posições contrárias. Buscar alternativas de atitude cooperativa, como também a Assiduidade e Pontualidade, que se refere à frequência do servidor considerando especialmente o número de ausências e a pontualidade do profissional tendo em vista os transtornos gerados em sua área em função da ocorrência;

2º - A Habilidade Técnica, referente aos conhecimentos dos procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer as atividades;

3º - A Qualidade e Produtividade, a realização das tarefas de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo a padrões de qualidade e produtividade esperado pela organização, como também o Relacionamento Interpessoal, relativo a ter maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e com o público;

4º - Capacidade de Decisão que significa assumir decisões dentro dos limites, não comprometendo o andamento do trabalho, nem gerando constrangimento aos colegas;

5º - Atendimento ao público, estabelecer contatos pessoais, buscando atender às expectativas e necessidades do público interno e/ou externo;

6º - Capacidade de Lidar com Novas Situações, alusivo a adotar atitudes cabíveis, mesmo frente a situações mais complexas e distintas da rotina;

7º - Atualização, relacionado com o desenvolvimento profissional, manter-se atualizado;

8º - Flexibilidade/Adaptabilidade, concernente a reagir positivamente a mudanças necessárias e a facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.

Tabela 5 – Fatores importantes a serem Avaliados

| FATORES PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | Ordem de preferência |
|---|---|
| **Qualidade e Produtividade** | **3ª** |
| **Habilidade Técnica** | **2ª** |
| **Disposição para o trabalho e comportamento** | **1ª** |
| **Trabalho em equipe** | **1ª** |
| **Capacidade de decisão** | **4ª** |
| **Capacidade de lidar com novas situações** | **6ª** |
| **Atendimento ao público** | **5ª** |
| **Atualização** | **7ª** |
| **Flexibilidade/Adaptação** | **8ª** |
| **Relacionamento Interpessoal** | **3ª** |
| **Assiduidade e Pontualidade** | **1ª** |

Fonte: Questionário elaborado pela autora

## CONCLUSÕES:

O presente trabalho analisou a opinião dos servidores administrativos da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba – SRTE/PB quanto às prováveis contribuições que a implantação de uma Avaliação de Desempenho (AD) traria como instrumento de melhoria para a atuação dos servidores bem como para o processo negocial.

A maioria dos servidores entrevistados foi identificada como sendo pertencente à carreira de nível intermediário/médio, com faixa etária entre 41 e 50 anos e com mais de 10 anos de serviço prestado na SRTE/PB, sendo poucos os que possuem função gratificada.

Quanto à implantação da AD no âmbito da SRT/PB, a maioria dos entrevistados concordou, de modo que tal procedimento seja feito com ampla discussão em torno dos servidores, de maneira que não pareça uma imposição, promovendo uma melhor estruturação em todos os setores.

Na opinião dos entrevistados, o fato de ser avaliado não provoca desconforto para o servidor, por se tratar de um importante fator, tanto no âmbito das negociações coletivas por melhores condições de trabalho, como para promover avanços no serviço público, embora que os critérios a serem adotados devam ser criteriosamente avaliados, obedecendo aos princípios da administração pública, principalmente o da impessoalidade, tornando o sistema de avaliação mais confiável e eficaz.

A regulamentação presente no Decreto 7.133/2010, os critérios e procedimentos a serem adotados para a distribuição do valor da gratificação de desempenho (GDPEST) dos servidores administrativos do MTE, em 80% por AD Institucional e 20% por AD Individual, não apresentou uma aceitação absoluta, tendo em vista que a maioria concordou em que a AD seja uma imposição governamental.

Para os pesquisados, os efeitos positivos dessa avaliação na valorização do servidor são demonstrados principalmente quando são convertidos em melhoria salarial e em melhores condições de trabalho, consequentemente refletindo numa melhor prestação de serviço à sociedade.

Do ponto de vista dos servidores que responderam ao questionário, a SRTE/PB não contribui satisfatoriamente para o desempenho das atribuições, sendo necessário se intensificar os processos de capacitação, de treinamentos, de reciclagens, palestras, de reuniões periódicas de avaliação, entre outros, que provavelmente, são identificados na

utilização da AD, quando se avalia o desempenho do servidor e os fatores internos e externos que o influenciam.

No processo de avaliação, a pesquisa demonstrou que os servidores sugerem critérios na seguinte ordem de importância: primeiramente nos fatores assiduidade e pontualidade, bem como a disposição para o trabalho, comportamento e trabalho em equipe; em segundo, seguem os outros fatores tais como, habilidade técnica, qualidade e produtividade, relacionamento interpessoal, capacidade de decisão, atendimento ao público, capacidade de lidar com as mudanças, atualização; e por ultimo flexibilidade e adaptação. Tal resultado comprova a grande importância para os servidores dos fatores assiduidade e pontualidade, à frente da qualidade e produtividade.

Estes resultados podem vir a contribuir, quando se identificam os prováveis fatores e critérios a serem negociados ou reivindicados, entre os grupos de trabalho dos vários setores e as suas chefias, como também com a direção da superintendência e principalmente podendo ser aproveitado na área de recursos humanos do órgão.

Por fim, um estudo mais detalhado das contribuições da AD no âmbito da SRTE/PB após sua aplicação, serviria como sugestão para a continuidade desse trabalho, traçando um diagnóstico do servidor após ser avaliado, trazendo um maior enfoque entre a avaliação de desempenho e a negociação coletiva.

**REFERÊNCIAS:**


BONIFÁCIO, Claudia M. *Avaliação de Desempenho,* Diretório de Artigos Gratuitos, 2009, link: http://www.artigonal.com/authors/192534. Acesso em: 01 julho 2010.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010 (Decreto do Executivo). Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 mar. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Campus,1999.

DURANTI,Claudia Maria,B.S.; *Administração pública federal brasileira, novas perspectivas para as relações do trabalho: democracia e participação,*Espanha, 2004.

EDUARDO, Janio; EMERSON. *Seminário: Avaliação de Desempenho.* FACEB – Faculdade Cenecista de Brasília, Brasília, 2006.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. *Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*, RAUP, 1992. Link: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=408, acesso em 18/08/2010.

GREENWOOD, E. *Metodologia de la investigacion social.* Editora Piados. Buenos Aires, 1973

GRILLO, Antonio N. *Recursos humanos: novos rumos para a administração pública.* Florianópolis: Ed. da UFSC, 1983.

LARA, Janayna F., e SILVA, Marlene B., *Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização,* 2004. http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001 acesso em 8/08/2010.

OLIVEIRA, Hercules R. *Estudo do Processo de Avaliação de Desempenho Individual no Contexto de um Órgão da Administração Pública Federal Direta*. Belo Horizonte/MG, 2008.

PEIXER, Elcio; BARATTO, Jussara S.M. *Avaliação de Desempenho do Servidor Público.* UNISUL VIRTUAL/Universidade do Sul de Santa Catarina. setembro/2008.

RELATORIO FINAL DA CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – 2009, A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal.

RORIZ, Carlos A.C., *Avaliação de Desempenho no Serviço Público, Uma Responsabilidade Solidária de Todos*, 2008. http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/avaliacao-dempenho-no-servico-publico-uma-responsabilidade-solidaria-de-todos-456335.html

SANTOS, Luiz A; CARDOSO, Regina. L.S. *Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas*, XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental". Caracas, 2001.

SILVA, Márcio, A., *Importância Da Avaliação De Desempenho,* 2008. Link: http://www.artigonal.com/gestao-artigos/importancia-da-avaliacao-de-desempenho-663720.html, acesso em 10/08/2010.

TAMEZ, Prof. Carlos A.; *Adminsitração Pública Gerencial II*, 2004, Link: http://www.cursoaprovacao.com.br/cms/artigo.php?cod=281 acesso em 20/08/2010.

TEIXEIRA, Daison V.F., *O Sistema de Avaliação de Desempenho no Banco do Brasil S/A: A Gestão de Desempenho por Competências*, Porto Alegre, 2008.

VERGARA, Sylvia C., *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*, EDIÇÃO, São Saulo: Atlas, 1997.

BRASIL, Link: http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/desempenho/adi/duvidas/ acesso dia 14/09/2010.

# APÊNDICE

**Questionário:**

| | | |
|---|---|---|
| ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO | **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**<br><br>**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO** | UFRGS |

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

**ALUNA: ONILDA DE ARAÚJO BARBOSA**

**Este questionário destina-se a subsidiar o trabalho de conclusão do Curso de Negociação Coletiva, promovido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na modalidade à Distância – EAD. O título do estudo é "Avaliação de Desempenho: contribuição para o processo negocial na Administração Pública".**

**QUESTIONÁRIO**

**CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS RESPONDENTES**

1 – Tempo de serviço na SRTE/PB: _____anos.

2 – Idade: _____anos.

3 – Sexo: (  ) Masculino  (  ) Feminino

4 – Cargo: _____.

5 – Exerce Função Gratificada:

Sim (  )  Não (  )

**ASSINALAR, NAS QUESTÕES ABAIXO, SUA OPINIÃO COM UM (X).**

6 – Concorda com a implantação da avaliação de desempenho na SRTE/PB?

Sim ( ) Não ( )

7 – Sente-se confortável em ser avaliado (a)?

Sim ( ) Não ( )

8 – Caso exerça chefia, sente-se confortável em avaliar seus subordinados?

Sim ( ) Não ( )

9 – Considera a Avaliação de Desempenho um importante fator para a negociação coletiva, no âmbito da SRTE/PB?

Sim ( ) Não ( )

10 – E que traz avanços para o serviço público?

Sim ( ) Não ( )

11 – O Decreto nº 7.133/2010 regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho instituída pela *Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006*,*(GDPST).* Você CONCORDA que esta gratificação de desempenho seja paga observados o limite máximo de cem pontos e o mínimo de trinta pontos por servidor, na seguinte distribuição:

I - até vinte pontos atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual; e

II - até oitenta pontos atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional.

Sim ( ) Não ( )

12 – Em sua opinião a Avaliação de Desempenho é

( ) uma conquista do servidor;

( ) uma imposição governamental.

13 – O que sugere para que a implantação da Avaliação de Desempenho na SRTE/PB seja eficaz?

( ) treinamentos ( ) palestras ( )cartazes ( ) outros subsídios, quais _____.

14 – A SRTE/PB contribui para que você desempenhe suas atribuições satisfatoriamente?

( ) sim ( ) não.

15 – Em sua opinião, quais os fatores abaixo são mais importantes para a avaliação de desempenho dos servidores?

**NUMERAR EM ORDEM DE PREFERÊNCIA,**

**do mais importante para o menos importante**.

| | |
|---|---|
| | **QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**<br>Realizar as tarefas de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade e produtividade esperados. |
| | **HABILIDADE TÉCNICA**<br>Conhecer os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades. |
| | **DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO E COMPORTAMENTO**<br>Ter interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades de forma a desenvolver plena e satisfatoriamente suas atribuições. |
| | **TRABALHO EM EQUIPE**<br>Interagir com os demais colegas de trabalho (membros da equipe) e saber ouvir e respeitar posições contrárias. Buscar alternativas e exercício de atitude cooperativa. |
| | **CAPACIDADE DE DECISÃO**<br>Assumir decisões dentro de seus limites, não comprometendo o andamento do trabalho, nem gerando constrangimento entre os colegas. |
| | **CAPACIDADE DE LIDAR COM NOVAS SITUAÇÕES**<br>Adotar atitudes cabíveis, mesmo frente a situações mais complexas e distintas de sua rotina. |
| | **ATENDIMENTO AO PÚBLICO**<br>Estabelecer contatos pessoais, buscando atender às expectativas e necessidades do público interno e/ou externo. |
| | **ATUALIZAÇÃO**<br>Preocupar-se com seu desenvolvimento profissional, tomando para si a responsabilidade de manter-se atualizado. |
| | **FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE**<br>Reagir positivamente a mudanças necessárias e ter facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias. |
| | **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**<br>Ter maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e com o público. |
| | **ASSIDUIDADE e PONTUALIDADE:**<br>Refere-se à frequência do profissional considerando especialmente o número de ausências e a pontualidade do profissional tendo em vista os transtornos gerados em sua área em função da ocorrência. |

Sugestões:_____

**Agradeço a sua valiosa colaboração.**