

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NA PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Arão da Silva Moraes¹

Resumo:

Trata-se de estudo de caso cujo objetivo principal foi analisar a influência da avaliação de desempenho aplicada na Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, fundamentada em avaliação 360°, sobre o processo de negociação estabelecido entre a administração da Instituição e os Servidores Técnico-Administrativos. Com base nos resultados da pesquisa realizou-se a análise de pontos do Programa de Avaliação de Desempenho e sobre negociação coletiva, demonstrando o grau de conhecimento e concordância dos Servidores. Identifica-se a necessidade de melhorias na divulgação dos processos e realização de atividades que motivem a participação dos Servidores tanto na avaliação de desempenho como nas negociações que venham a ocorrer na Universidade.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, negociação, avaliação de competências 360°.

¹Bacharel em Ciências Contábeis
Bacharel em Ciências Atuariais
Gerente Administrativo da Pró-Reitoria de Graduação da UFRGS.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho instituída na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) pode se transformar em instrumento para o desenvolvimento de negociação coletiva, buscando a solução de conflitos entre os Servidores e suas Chefias. Negociando e avaliando as metas pactuadas e também as condições de trabalho para alcançar um desempenho satisfatório. A avaliação de desempenho é importante no serviço público para medir o grau de atendimento das necessidades da população, através do acompanhamento das metas propostas para o grupo avaliado e também das condições oferecidas pelas instituições públicas, para alcançar as referidas metas.

A avaliação de desempenho no serviço público brasileiro está normatizada por diplomas legais como na Constituição Federal de 1988, atualizada pela Emenda Constitucional 19, de 1998, que no *caput* do Artigo 37 incluiu a eficiência entre os princípios que regem a Administração Pública. A Emenda 19 estabelece que o desempenho do servidor será um dos critérios para a exoneração do cargo público, no Artigo 41, parágrafo 1º, inciso III, mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Em seguida vem a Lei 11.091 em 12/01/2005, que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, no Artigo 3º, inciso IX trata da avaliação do desempenho funcional dos servidores, como um processo pedagógico, que deverá ser realizada através de critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, considerando o caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários. O PCCTAE em seu Artigo 24º determina que no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, contendo o dimensionamento das necessidades institucionais de servidores, o programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho.

O Decreto nº 5825, de 29/06/2006, estabelece as diretrizes para a elaboração

do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação, que define no seu Artigo 3º, inciso VII que a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela Instituição Federal de Ensino.

Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul a avaliação de desempenho foi normatizada através da Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário, em sessão de 21/11/2008, que aprovou o Programa de Avaliação de desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da UFRGS.

Esse Programa foi instituído pela Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário que prevê uma avaliação total do tipo 360º onde serão avaliadas as ações da Universidade, as atividades das equipes de trabalho, as ações de trabalho e as atividades individuais, inclusive as das chefias.

Analisar a influência da avaliação de desempenho aplicada na Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul sobre o processo de negociação estabelecido entre a administração da instituição e seus Servidores Técnico-Administrativos, é importante para conhecer a nova relação estabelecida entre os agentes envolvidos na questão.

No modelo anterior, os servidores não tinham um canal de negociação com as suas Chefias, não existia um programa de avaliação com estabelecimento de metas e avaliação das condições de trabalho, muito menos com avaliação do desempenho da Chefia. O servidor era avaliado pela Chefia imediata e sem o conhecimento do avaliado, normalmente não considerando as dificuldades apresentadas na execução das tarefas.

O novo Programa de Avaliação de desempenho surgiu como um instrumento que permite avaliar ações, redefinir metas e redirecionar ou reforçar projetos. Nesse sentido a avaliação de desempenho traz novo ânimo e nova perspectiva aos servidores da instituição, visto que pode possibilitar o surgimento de um importante canal de negociação com as suas Chefias e com a Administração Central da

Universidade.

Essa pesquisa apresenta como objetivo geral, analisar a influência da avaliação de desempenho aplicada na Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul sobre o processo de negociação coletiva estabelecido entre a administração dessa Instituição e seus Servidores Técnico-Administrativos.

Para tanto, são objetivos específicos deste estudo: identificar os instrumentos legais que normatizam a avaliação de desempenho no serviço público brasileiro e na UFRGS; descrever os procedimentos adotados na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFRGS e; analisar a relação estabelecida entre as Chefias e os Servidores Técnico-Administrativos da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, considerando a avaliação de desempenho.

Os Servidores da Universidade serão representados pela Associação dos Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul ou por representantes escolhidos nas Unidades Acadêmicas, possibilitando uma participação efetiva e qualificada na definição das metas institucionais e na discussão sobre melhorias nas condições de trabalho.

Mediante a emergência desse novo contexto em que a avaliação de desempenho passa a fazer parte da gestão da UFRGS e a importância do desenvolvimento de processos negociais no âmbito do serviço público brasileiro, é relevante se perguntar como a avaliação de desempenho pode influenciar no processo de negociação coletiva, no sentido *lato sensu*, entre os Servidores Técnico-Administrativos e a Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul?

2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – BREVE RESGATE HISTÓRICO

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul começa com a fundação da Escola de Farmácia e Química, em 1895 e, em seguida da Escola de Engenharia.

Ainda no século XIX, foram fundadas a Faculdade de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito que, no ano de 1900, marcou o início dos cursos da área de humanas no Rio Grande do Sul. Somente em 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, integrada inicialmente pela Escola de Engenharia, com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial; Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e Farmácia; Faculdade de Direito, com sua Escola de Comércio; Faculdade de Agronomia e Veterinária; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes (UFRGS, 2004).

Outro grande momento na história dessa Universidade foi em 1947, quando passa a ser utilizada a denominação de Universidade do Rio Grande do Sul, com a incorporação da Faculdade de Direito e Faculdade de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria. Em dezembro de 1950, a Universidade foi federalizada, passando à esfera administrativa da União, e a chamar-se de Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS,2004).

Com a reforma do ensino, em 1970, foi alterada a estrutura didática e administrativa da Universidade. Os Departamentos passaram a ser unidades fundamentais, reunidos em Faculdades, Institutos e Escolas, que abrigam os cursos de graduação e pós-graduação, laboratórios de pesquisa e projetos de extensão (UFRGS, 2004).

A Administração Central da Universidade é composta pelo Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho de Curadores e Reitoria (UFRGS, 2004).

A Reitoria é o órgão executivo da Administração Central, dirigida pelo Reitor, coordena e supervisiona todas as atividades universitárias. A Reitoria é composta pelo Gabinete do Reitor, as Pró-Reitorias, Secretarias, Procuradoria-Geral, Comissão Permanente de Seleção, Comissão Permanente de Pessoal Docente, Comissão Permanente de Pessoal Técnico Administrativo e os órgãos suplementares (UFRGS, 2004).

Dentre as Pró-Reitorias, está a Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, que é a instância da UFRGS responsável por planejar, coordenar e acompanhar todas as atividades de ensino nos cursos de graduação, de forma permanente e articulada

com a Pró-Reitoria de Coordenação Acadêmica, com a Câmara de Graduação, Unidades Acadêmicas e Comissões de Graduação dos Cursos oferecidos (UFRGS, 2004).

A PROGRAD atua através de seus Departamentos: Departamento de Cursos e Projetos Acadêmicos, Departamento de Consultoria em Registros Discentes, Departamento de Programas Acadêmicos e Departamento de Planejamento e Gestão, coordenados pela Pró-Reitora de Graduação. Mais a Coordenadoria das Licenciaturas e a Coordenadoria da Área da Saúde. (UFRGS, 2010).

O Departamento de Cursos e Projetos Acadêmicos atua nas seguintes áreas: Projetos de Cursos de Graduação (criação de cursos novos), Projetos Acadêmicos, Currículos (elaboração e reformulação de currículos), Controle de Espaço Acadêmico Compartilhado e Distribuição de Turmas (distribuição do espaço físico e das turmas conforme a necessidade de cada curso) . (UFRGS, 2010).

O Departamento de Consultoria em Registros Discentes atua nas seguintes áreas: Atendimento a Comunidade Acadêmica na Graduação (atendimento ao público), Produção de documentos (elaboração de atestados, declarações, certidões e outros documentos), Ingresso e Matrícula (recebe os alunos novos e realiza a matrícula de todos os alunos), Registro de Diplomas e Certificados (registra os diplomas e certificados de outras instituições de ensino, na qualidade de representante do Ministério da Educação), Programas e Planos de Ensino, Estágio Curricular, Monitoria Acadêmica (atividade realizada por acadêmicos que já cursaram as disciplinas, que auxiliam os alunos que estão cursando, facilitando o aprendizado) , Revalidação de Diploma e Secretária do DECORDI (UFRGS, 2010).

O Departamento de Programas Acadêmicos atua nas seguintes áreas; Programa Estudante Convênio-Graduação, Mobilidade Acadêmica (propicia o intercâmbio dos alunos com outras instituições), Programa de Educação Tutorial e Programa de Apoio a Graduação (programas que visam evitar as reprovações e a evasão). (UFRGS, 2010)

O Departamento de Planejamento e Gestão atua nas seguintes áreas: Planejamento e Gestão da PROGRAD, Gerência Administrativa (realiza o gerenciamento das atividades diárias e executa o financiamento de todas as

atividades da Pró-Reitoria) e Professor Substituto (UFRGS, 2010).

Atualmente a Universidade Federal do Rio Grande do Sul dispõe da colaboração de 2.364 docentes para o ensino superior e de 2.526 Técnico-Administrativos, e atende 23.739 alunos de graduação e 12.862 alunos de pós-graduação (UFRGS, 2010).

Nesse contexto está inserida a Avaliação de Desempenho como ferramenta de gestão. O Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, foi instituído através da Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário, aprovada na sessão de 21/11/2008, que prevê uma avaliação total do tipo 360º onde serão avaliadas as ações da Universidade, as atividades das equipes de trabalho, as ações de trabalho e as atividades individuais, inclusive das chefias.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho deve ser realizada preferencialmente com foco nas competências, tanto individuais como organizacionais.

Os “pilares das competências” que são representadas pela sigla CHA que sintetiza seu significado: conhecimentos, habilidades e atitudes (LEME 2006). Estes pilares estão agrupados em competências técnicas, que envolvem o Conhecimento (saber) e a Habilidade (saber fazer), e competência comportamental, que envolve a Atitude (querer fazer). Leme (2006) ressalta a competência comportamental visto que esta se constitui num diferencial competitivo de cada pessoa e tem influência nos resultados. Afirma ainda, que a maior vantagem da avaliação de desempenho com foco em competências é conseguir ver o que efetivamente o colaborador é para a empresa. Para o colaborador é a possibilidade de ver com critérios e de forma lógica o verdadeiro resultado do seu trabalho e a possibilidade de uma justa avaliação. (LEME, 2006).

Para Velasco (2009), a Administração Pública se encontra diante de um desafio, além da apropriação do conceito de competências deve mudar a cultura

impregnada no setor público, buscando transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e isoladas, em organizações flexíveis e empreendedoras. No setor público a base fundamental da abordagem de competências deixa de ser o desenho de cargos e passa ser o conceito de habilidades e competências necessárias para o cumprimento da missão da Instituição.

Quanto a adoção do modelo de gestão por competências no setor público, Velasco (2009, p. 57) cita alguns objetivos a serem alcançados.

Compreender o universo em que se inserem o conceito de competência e os efeitos práticos do seu desdobramento na Administração Pública são determinantes para a compreensão e a adoção do modelo de gestão por competências. Esse modelo tem por objetivos planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização pública, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Igualmente, objetiva gerenciar as lacunas de competências eventualmente existentes na organização para eliminá-las ou minimizá-las.

Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul os objetivos de desenvolver e avaliar estão sendo implementados através do Programa de Capacitação e do Programa de Avaliação de Desempenho.

Segundo Marras (2000, p. 173), “desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada.” Ainda, o autor ressalta que o desempenho é diretamente proporcional a duas condições humanas, a motivação, que é o querer realizar, e o saber, que é o conhecimento que possibilita fazer com eficiência e eficácia uma tarefa.

Segundo Teixeira (2008, p. 24), “o objetivo da avaliação de desempenho é analisar o resultado alcançado com o resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico”. A avaliação de desempenho é a comparação do que foi realizado com o que foi planejado, as metas estabelecidas preferencialmente após discussão entre os diversos segmentos da organização.

Teixeira (2008, p. 27) destaca a importância do papel do gestor na avaliação de desempenho por competências.

O gestor tem papel fundamental num processo de avaliação de desempenho por competências, não apenas identificando as necessidades de melhoria no perfil dos funcionários, como também alocando estes em setores de atuação onde suas características pessoais, habilidades e conhecimentos sejam de maior utilidade e retorno para a organização.

Considerando a competitividade exigida das empresas, o que aumenta a exigência em relação a capacidade de seus colaboradores, tornam-se cada vez mais importantes as ferramentas que avaliam o desempenho, focando além dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados, as competências da empresa (gerencial, estrutura instalada e programa de capacitação) (CRAIDE & ANTUNES, 2004).

Colocado esse cenário de competitividade como referência e diante da percepção da obsolescência das práticas de avaliação de desempenho feitas pelo modelo “de cima para baixo”, ou seja, somente o superior avaliando o subalterno, em 1998 foi desenvolvido pela RGM Consultoria Empresarial, o projeto de Avaliação de Competências 360° utilizando a metodologia de Avaliação 360° (CRAIDE & ANTUNES, 2004).

A avaliação 360° surge para preencher uma lacuna deixada pelos modelos tradicionais de avaliação, pois consiste em combinar análises realizadas pelo superior, pares, e/ou clientes e subordinados, contrastando com a auto-avaliação do empregado. Comparar o que o empregado acha que ele é, com a imagem que ele passa pode ser considerada uma forma de aprendizagem e é a grande vantagem apresentada pela Avaliação 360°, permitindo a compreensão completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente de trabalho. A avaliação 360° também pode oferecer benefícios às empresas como a oportunidade de conhecer a situação atual das competências empresariais e da equipe, verificando quais os pontos que devem ser melhorados (CRAIDE & ANTUNES, 2004).

No modelo de avaliação 360°, o funcionário é avaliado pelo seu superior e também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como subordinados, colegas de equipe, clientes, fornecedores e por ele próprio, fazendo auto-avaliação. Pressupõe-se que a avaliação realizada por vários atores é mais completa e fidedigna do que uma avaliação realizada somente por uma pessoa (de cima para baixo). Por isso, esse modelo de avaliação é considerado uma das principais etapas da gestão por competência (CRAIDE & ANTUNES, 2004).

De acordo com Brandão et al (2008), na avaliação 360° ou avaliação por múltiplas fontes, duas formas como é denominada, apresenta vantagens e

desvantagens em relação aos métodos convencionais. Algumas vantagens caracterizam-se pela obtenção de avaliações mais ricas e precisas, bem como à possibilidade de gerar maior comprometimento dos atores envolvidos. Nas desvantagens podemos citar a complexidade operacional do modelo (número elevado de avaliadores) e a possibilidade de uma superavaliação na auto-avaliação.

Para Lotta (2002), a avaliação de desempenho no serviço público vem sendo usada como fator motivacional para a melhoria dos serviços prestados à população. É necessário se desprender das velhas estruturas burocráticas e prestar um serviço de maior qualidade e com maior presteza, oferecido a um público mais exigente e ciente de seus direitos.

Segundo Marques, Albergaria e Lacerda (2008) a avaliação de desempenho no serviço público brasileiro começou a ser incorporada nos últimos anos como uma prática gerencial. Baseando-se na importância de estar aberto às alterações sociais ocorridas nos últimos tempos, e a necessidade de se adaptar às novas exigências dos consumidores e na necessidade de migração do modelo burocrático para um modelo mais flexível para tentar alcançar uma maior eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados.

A Emenda Constitucional nº 19/1998, é o primeiro diploma legal, que determina que o Servidor Público estável poderá ser exonerado do cargo mediante avaliação de desempenho periódica, e que a avaliação especial de desempenho realizada por comissão designada para tal atividade é requisito para a aquisição da estabilidade no serviço público.

O Decreto nº 5.825/2006 estabelece que através da avaliação de desempenho sejam obtidos dados para subsidiar o planejamento da instituição, possibilitar a realização de melhorias nas condições de trabalho, avaliar desempenho individual e coletivo, elaborar um plano de capacitação e aferir mérito para progressão funcional.

A Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 e a Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008, estabeleceram as diretrizes gerais para o sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública, institucionalizaram critérios e procedimentos novos para a implantação deste processo de gestão democrática de

pessoas, que é a avaliação de desempenho com base em metas individuais, por equipes e institucionais, previamente conhecidas e pactuadas entre todos os atores envolvidos no processo, visando a democratização das relações de trabalho.

Para a realização de uma avaliação de desempenho que sirva de instrumento de gestão, útil para os gestores, os servidores e os usuários (sociedade a quem se detina os serviços públicos), foi definida uma sistemática inovadora, estruturada a partir da definição de metas institucionais e individuais, previamente pactuadas entre as chefias e os servidores envolvidos (VELASCO, 2009).

O Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, prevê uma avaliação total do tipo 360° onde serão avaliadas as ações da Universidade, as atividades das equipes de trabalho, as ações de trabalho e as atividades individuais. Destaca ainda, que a avaliação de desempenho na UFRGS é caracterizada como um processo pedagógico, coletivo e participativo além do aspecto quantitativo que servirá como critério para progressão funcional.

A Decisão nº 939/2008, Artigo 1º, descreve a Avaliação de Desempenho conforme o programa a ser implementado na UFRGS, como sendo.

Um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor e pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário da UFRGS, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

Na UFRGS foram realizadas duas etapas do processo de Avaliação de Desempenho, a primeira foi a formação de multiplicadores para a divulgação de conceitos e sensibilizar os servidores sobre a importância do programa de avaliação. A segunda etapa é a da divulgação através de seminários realizados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e de material disponível na página da Universidade.

No momento, a UFRGS está elaborando o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com a participação de toda a comunidade, tanto da Universidade como externa. O passo seguinte será a elaboração de plano de metas para as Unidades, baseado nas diretrizes estabelecidas no PDI e que servirão de base para a avaliação de desempenho.

No tipo de avaliação adotado pela UFRGS, avaliação 360°, que será objeto deste estudo, a participação e o comprometimento de cada servidor com o processo de avaliação é fundamental para que os objetivos do modelo sejam alcançados. Um dos objetivos é servir de instrumento para apoiar e balizar a negociação coletiva entre os servidores e as suas chefias (Administração Central e as Chefias descentralizadas nas Unidades Acadêmicas).

4 NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A ocorrência de negociação pressupõe a existência de conflitos, que sempre existirão entre empregados e empregadores, sendo assim, a negociação coletiva surge como uma ferramenta para a solução dessas diferenças.

Segundo Stoll (2006), para se iniciar o assunto da negociação coletiva de trabalho deve-se discorrer sobre a autonomia privada coletiva, pois uma serve de embasamento para a outra, conferida pelo Estado aos atores sociais. Como autonomia privada coletiva entender-se pelo poder de auto-regular e de negociar, resultando na resolução de conflitos através de contratos particulares ou coletivos.

De acordo com Pinto (1998 apud STOLL, 2006, p. 22), a definição de negociação coletiva é: “ complexo de entendimentos entre representantes de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre seus integrantes ou solucionar questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos”.

Segundo Wanderley (1998) a estratégia de negociação faz parte da Área Processo de Negociação, a forma como vai se negociar, após a definição dos objetivos. Para o desenvolvimento da estratégia de negociação, Wanderley apresenta quatro princípios estratégicos que devem ser considerados:

1 - As estratégias e táticas referem-se a informação, tempo e poder. A informação é a matéria-prima da negociação. Toda a negociação ocorre em um determinado tempo e é um jogo de poder.

2 - Estratégias e táticas estão relacionadas às etapas da negociação. Tudo o que ocorre numa negociação faz parte de alguma das etapas do processo.

3 - Uma tática percebida a tempo pode ser neutralizada. Negociadores que utilizam as mesmas táticas constantemente, se tornam previsíveis.

4 – O bom negociador dispõe de um repertório de táticas, mais flexibilidade e maior probabilidade de sucesso no processo de negociação.

Sobre a estratégia da informação, Wanderley (1998) diz que, toda a negociação implica em tomada de decisão e que a probabilidade de tomar a decisão acertada depende da qualidade das informações. Em termos estratégicos devemos identificar e decidir sobre quais informações precisamos ter, quais devemos fornecer e quais devemos negar.

Wanderley (1998) discorre sobre a estratégia de tempo, salientando que o tempo é outra variável importante no processo de negociação. O tempo é necessário para que as partes possam refletir sobre as informações disponíveis para a construção de propostas.

A estratégia de poder é descrita por Wanderley (1998), colocando a negociação como um “jogo de poder” em que ocorrem influências de ambas as partes. É importante estabelecer o equilíbrio de poder entre as partes e saber usar da melhor maneira. O autor classifica o poder em dois tipos: o poder pessoal, ou poder interno, e o poder que vem de elementos ou fatores externos.

Por sua vez, Lobos (1988), apresenta o processo de negociação quatro etapas:

- a etapa preliminar, que envolve principalmente a organização dos recursos que se dispõe para negociar. Pode ser chamada de etapa de planejamento;

- a etapa de aproximação, que se dedica a definir, em conjunto com os atores do processo, as regras que prevalecerão durante a negociação e, se possível, conhecer os envolvidos e saber de sua disposição para enfrentar as negociações;

- a etapa de discussão, que se inicia com a apresentação das reivindicações por parte dos sindicalistas, e continua com a análise detalhada das mesmas, por parte dos negociadores, até que se definam suas posições e

- a etapa de encerramento consolida o conjunto de decisões oriundas das

discussões da etapa anterior, através de uma proposta patronal que os representantes sindicais devem aceitar ou rejeitar.

Analisar a negociação como possuidora de princípios e etapas próprios traz a idéia de que a mesma é um processo distinto no universo da administração, e como tal deve ser estudada e compreendida a fim de que se possa desenvolver modelos negociais.

Pragmácio (2010) destaca uma nova e importante função da negociação coletiva trabalhista.

A negociação coletiva trabalhista tem, além das funções clássicas de prevenção e solução de conflitos e de criação de normas que regerão as relações de trabalho, uma nova e importante função ligada à participação e à cogestão dessas relações dentro da empresa. Esse novo entendimento está baseado na idéia da função social da empresa, contextualizando a iniciativa privada em um cenário mais moderno e democrático.

Esse caminho abre espaço para que os trabalhadores possam participar do destino da empresa sendo, sobretudo, o canal da negociação coletiva, mediada por uma representação legítima e eficaz. E exercendo representatividade verdadeira, de caráter sindical ou até mesmo direta.

Transportando as observações de Pragmácio para o ambiente do setor público, se observa negociação coletiva dentro do ambiente de trabalho, sendo exercida através de representantes legítimos dos servidores, no caso da UFRGS pela Associação dos Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul ou por representantes escolhidos nas Unidades Acadêmicas e Órgãos da Administração Central.

Para Lopes (2009), os modelos negociais devem ser desenvolvidos conforme as especificidades de cada órgão público, mas podem e devem valer-se de fundamentos jurídicos e políticos existentes nos Sistemas de Negociação Permanentes, que vêm se consolidando nas últimas décadas. Devem ser consideradas as especificidades políticas, econômicas e organizacionais, diferentes do setor privado.

Além dessas especificidades, a Avaliação de Desempenho oferece informações fundamentais para o desenvolvimento de um processo de negociação.

Para ter alguns parâmetros importantes num processo de negociação, é de fundamental importância a adoção da Avaliação de Desempenho, visto que o resultado da avaliação facilitará ou dificultará a negociação. Quando o resultado da

avaliação demonstrar um desempenho muito bom, a negociação de metas e de condições de trabalho será facilitada; o contrário ocorrerá quando o resultado da avaliação de desempenho for insatisfatório.

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa consistiu na realização de um levantamento sobre o conhecimento e a percepção dos servidores da Pró-Reitoria de Graduação da UFRGS, quanto a estarem preparados e conscientes da utilização da avaliação de desempenho como ferramenta para o estabelecimento de um processo de negociação. Para realizar a pesquisa foi utilizada a estratégia de pesquisa “estudo de caso”.

Para Martins (2002) o estudo de caso é um dos tipos de pesquisa qualitativa que cresce em aceitação. Analisa uma unidade profundamente a qual pode caracterizar-se como uma entidade bem definida, um programa, uma instituição, uma pessoa ou unidade social. Procura investigar uma situação específica descobrindo o que existe de mais essencial e característico em cada caso.

Já para Yin (2003, p.32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

5.1 Coleta e análise dos dados

Os objetivos deste trabalho foram atingidos através de um estudo de caso, ao estudar e analisar dados coletados em 20 questionários que foram respondidos por servidores da Pró-Reitoria de Graduação da UFRGS. Esses questionários foram compostos por 10 questões de escolha simples, versando sobre avaliação de desempenho e sua influencia no processo de negociação com as chefias imediatas.

Por entender mais apropriado foi escolhido o método da escala de Likert, constituída de cinco pontos, sendo solicitado ao respondente que marcasse com um

número de 1 a 5 a alternativa que correspondia a sua opinião, onde o grau 1 era discordo/desconheço totalmente e o grau 5 era concordo/conheço totalmente, avaliando assim, o grau de concordância e conhecimento que os servidores possuem a respeito da avaliação de desempenho e sua repercussão no processo negocial.

O questionário foi testado junto aos servidores do Departamento de Planejamento e Gestão da Pró-Reitoria de Graduação para verificar se o enunciado, a escala e os itens eram entendidos e claros para os respondentes.

O questionário foi distribuído para todos os servidores da Pró-Reitoria de Graduação, num total de 50 servidores, no período de 02 a 06 de agosto de 2010, 20 servidores responderam o questionário, 40% dos servidores consultados. Os questionários foram recolhidos em envelopes disponíveis nos Departamentos, preservando a identidade de cada respondente. O questionário aplicado consta do Apêndice 1 deste trabalho

A análise dos dados foi feita quantitativamente utilizando como parâmetros estudos que tratam do tema e as informações coletadas com a aplicação do questionário.

As respostas foram classificadas de acordo com as alternativas apresentadas: 1 - discordo/desconheço totalmente; 2 - discordo/desconheço parcialmente; 3 - discordo/conheço; 4 - concordo/conheço parcialmente e 5 - concordo/conheço totalmente, apresentadas em porcentagem na Tabela 1.

Para melhor análise dos resultados, os dados foram agrupados por conhecimento ou desconhecimento e por concordância ou discordância. As respostas 1 e 2 correspondem a discordo/desconheço, a resposta 3 corresponde a discordo/conheço e as respostas 4 e 5 correspondem a concordo/conheço, apresentados em **porcentagem** na Tabela 2.

Com a utilização da porcentagem obtemos a proporção de servidores que conhecem ou não, concordam ou não com o sistema de avaliação de desempenho da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e sobre a influência que a referida avaliação terá sobre o processo de negociação com as chefias.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os servidores que responderam o questionário estão lotados e em exercício na Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, são funcionários estáveis pelo Regime Jurídico Único e enquadrados no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Os servidores respondentes apresentam o seguinte perfil: - Sexo - 07 são do sexo masculino e 13 do sexo feminino. - Tempo de Serviço - 05 servidores possuem até 05 anos de serviço, 01 servidor possui entre 05 e 10 anos de serviço, 02 servidores possuem entre 10 e 20 anos de serviço e 12 servidores possuem mais de 20 anos de serviço. - Escolaridade – 06 servidores possuem ensino médio completo, 08 possuem graduação e 06 possuem especialização.

A tabela 1 apresenta em números absolutos por alternativa os resultados obtidos na análise dos questionários respondidos pelos servidores consultados.

Tabela 1 – Respostas do questionário em números absolutos, por alternativa.

Questionamentos/Respostas	1	2	3	4	5
1. Conhece a Lei nº 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre o Plano de carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.	4	3	2	9	2
2. Conhece as diretrizes que regerão a Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos, definido pelo decreto nº 5.825, de 29/06/2006.	5	5	1	9	0
3. Conhece a Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário da Universidade Federal que aprovou o Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores da Universidade.	12	1	1	6	0
4. Concorde com o tipo de avaliação instituído pela Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário da Universidade Federal que aprovou o Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores da Universidade.	9	3	2	5	1
5. A Chefia deve ser avaliada por seus colaboradores.	1	0	0	11	8

6. Com o conhecimento que possuo sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível avaliar a Chefia.	2	3	1	12	2
7. A avaliação realizada pelo usuário será importante para uma futura fixação de metas.	0	2	2	11	5
8. A Avaliação de Desempenho Funcional na forma que será realizada na UFRGS, influenciará na negociação com as Chefias, facilitando a solução de problemas.	4	5	3	8	0
9. A Avaliação de Desempenho Funcional na forma que será realizada na UFRGS, formará uma nova cultura que mudará a relação de poder entre as Chefias e os demais Servidores.	3	6	5	4	2
10. Há motivação para participação no processo de Avaliação de Desempenho Funcional na UFRGS	5	6	3	5	1

A tabela 2 apresenta em percentual as alternativas agrupadas por conhecimento ou desconhecimento e por concordância ou discordância. As respostas 1 e 2 correspondem a discordo/desconheço, a resposta 3 corresponde a discordo/conheço e as respostas 4 e 5 correspondem a concordo/conheço. Os percentuais apresentados foram encontrados, dividindo o número de respostas por grupos pelo total de questionários respondidos.

Tabela 2 – Respostas (%) por grupos, discordo/desconheço, discordo/conheço, concordo/conheço

Questionamentos	Discordo/ desconheço	Discordo/ Conheço	Concordo/ conheço
1. Conhece a Lei nº 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre o Plano de carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.	35%	10%	55%
2. Conhece as diretrizes que regerão a Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos, definido pelo decreto nº 5.825, de 29/06/2006.	50%	5%	45%

3. Conhece a Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário da Universidade Federal que aprovou o Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores da Universidade.	65%	5%	30%
4. Concorde com o tipo de avaliação instituído pela Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário da Universidade Federal que aprovou o Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores da Universidade.	60%	10%	30%
5. A Chefia deve ser avaliada por seus colaboradores.	5%	0	95%
6. Com o conhecimento que possuo sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível avaliar a Chefia.	25%	5%	70%
7. A avaliação realizada pelo usuário será importante para uma futura fixação de metas.	10%	10%	80%
8. A Avaliação de Desempenho Funcional na forma que será realizada na UFRGS, influenciará na negociação com as Chefias, facilitando a solução de problemas.	45%	15%	40%
9. A Avaliação de Desempenho Funcional na forma que será realizada na UFRGS, formará uma nova cultura que mudará a relação de poder entre as Chefias e os demais Servidores.	45%	25%	30%
10. Há motivação para participação no processo de Avaliação de Desempenho Funcional na UFRGS	55%	15%	30%

No questionamento que indaga sobre o conhecimento da lei que trata do Plano de Carreira do Cargos de Técnico-Administrativos em Educação, constatou-se que 65% dos servidores da amostra analisada conhece o conteúdo da Lei nº 11.091, de 12/01/2005, que versa sobre o plano de carreira, 35% desconhecem o conteúdo do plano de carreira, apresentando um alto índice de servidores que desconhecem a lei que regulamenta a carreira profissional.

No questionamento que pergunta sobre o conhecimento sobre as diretrizes que regerão a Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-

Administrativos, definido pelo Decreto nº 5.825, constatou-se que 50% conhecem as diretrizes e 50% as desconhecem, ou seja a metade da amostra analisada desconhecem as regras que definiram a avaliação.

O conhecimento do Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores da Universidade é muito pequeno, apenas 35% dos respondentes declararam que conhecem o programa, 65% desconhecem o conteúdo da Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário.

Nas questões de números 1 a 3 que se referem a informações e conhecimento sobre a legislação que regem a avaliação de desempenho, lembremos que Wanderley (1998) destaca a importância da qualidade das informações na tomada de decisão em uma negociação.

Quanto ao tipo de avaliação que foi instituído na UFRGS, 60% dos questionados discordam do tipo e 40% concordam com a avaliação que foi implantada. Observa-se que, como muitos desconhecem o Programa, muitos também responderam que discordam do tipo de avaliação instituído pelo referido Programa.

As respostas também demonstram que a maioria dos servidores respondentes (95%) concordam que a Chefia deve ser avaliada pelos colaboradores, somente 5% responderam que discordam da avaliação da Chefia pelos subordinados. A maioria dos respondentes (70%) declaram que possuem conhecimento suficiente sobre Avaliação de Desempenho Funcional para avaliar o Chefe, 30% dos servidores questionados não se acham suficientemente capacitados para realizarem a avaliação da Chefia.

No questionamento que indaga sobre a importância da avaliação realizada pelo usuário (alunos da Universidade e a sociedade em geral, através da interação Universidade-sociedade) para uma futura fixação de metas, constatou-se que 80% dos respondentes entendem que esta avaliação é importante para o planejamento e a fixação de metas, 20% não julgam importante a referida avaliação.

A maioria dos respondentes (80%) entendem que avaliação realizada pelos usuários será importante para a fixação de metas futuras, negociadas com a administração da instituição.

As questões de números 4 a 7 trataram do tipo de avaliação implantado na UFRGS, devem ser apreciadas segundo Craide & Antunes (2004) que ressaltam a importância da avaliação ser realizada por diversos atores, tornando-a mais completa e fidedigna.

Na questão que indaga sobre a influência da Avaliação de Desempenho Funcional na UFRGS sobre a negociação com as Chefias, facilitando a solução de problemas, 60% entendem que a avaliação não afetará a negociação com os superiores e 40% concordam que a avaliação realizada na Universidade influenciará nas negociações com o Chefe, tanto no estabelecimento de metas futuras como nas condições de trabalho (instrumentos para atingir as metas e melhoria na estrutura física buscando o bem estar do servidor).

No questionamento que pergunta se a forma da Avaliação de Desempenho Funcional realizada na UFRGS, formará uma nova cultura que mudará a relação de poder entre as Chefias e os demais Servidores, 70% dos respondentes entendem que não mudará a relação entre os agentes do processo de negociação, somente 30% responderam que esta relação será alterada.

Quanto à motivação para participação no processo de Avaliação de desempenho Funcional na UFRGS, 70% estão desmotivados, somente 30% encontram-se motivados para participação no processo de avaliação. A maioria está desmotivada por não acreditar em mudança na relação entre as Chefias e os Servidores colaboradores.

Analisando as questões de números de 8 a 10, segundo Pragmácio (2010), nota-se a importância da avaliação da Chefia, a relação de poder entre Chefias e colaboradores e motivação, para a participação dos servidores na cogestão das relações de trabalho na Instituição.

Por sua vez, o Processo de Avaliação de Desempenho como processo negocial apresenta algumas dificuldades, tais como: a) A dificuldade que o Servidor terá para avaliar a Chefia, com temor de represálias; b) As Chefias terão que avaliar as condições de trabalho, também se expondo perante a Administração Central; e c) A pactuação de metas deverá ser bem específica, para evitar a fixação de metas inatingíveis ou de difícil aferição do que foi realizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi o de analisar a influência da avaliação de desempenho no processo negocial estabelecido entre as Chefias e os demais Servidores. Os dados coletados fornecem importantes informações que poderão servir de subsídio para a mudança de rumo ou estratégia na implementação da avaliação de desempenho na Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A pesquisa demonstrou que um elevado número de Servidores da amostra analisada não conhece os instrumentos legais que normatizam a avaliação de desempenho no serviço público brasileiro e especificamente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A maioria dos Servidores questionados manifestou desconhecimento da Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário, que trata especificamente do Programa de Avaliação de desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da UFRGS.

Destaca-se que a maioria dos servidores consultados julgou importante a avaliação da Chefia pelos subalternos e se julgam capacitados para a realização da mesma. Portanto, é preciso preparar as Chefias para receberem o resultado desta avaliação, influenciando de forma positiva na solução dos problemas existentes nos setores de trabalho.

A maioria dos respondentes julgou importante a avaliação realizada pelos usuários, para a fixação de metas e para o planejamento da realização dos serviços. A avaliação realizada pelos usuários deverá definir quais os serviços que devem ser melhorados ou oferecidos para a sociedade.

Destaque deve ser dado a questão da influência da avaliação de desempenho sobre a negociação com as Chefias, onde a maioria respondeu que a avaliação não terá influência na relação com os Chefes. Considerando a resposta da maioria dos entrevistados, sugere-se a inclusão de cursos sobre negociação coletiva no Programa de Qualificação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS, qualificação esta, que promoverá uma mudança de opinião a respeito da importância

da avaliação de desempenho no processo de negociação, auxiliando na solução de conflitos e na melhoria dos serviços públicos.

Nas questões que indagam sobre mudança de cultura e motivação para participação no processo de avaliação de desempenho, a maioria dos respondentes acreditam que não mudará a cultura referente a avaliação e não estão motivados para participarem do referido processo. Sugere-se a realização de atividades de convencimento e motivação dos Servidores, para participarem de forma ativa e consciente no processo de avaliação de desempenho e nas negociações que acontecem em todos os níveis hierárquicos.

Na introdução e no capítulo avaliação de desempenho foram identificados e descritos os instrumentos legais e os procedimentos que são adotados na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Na análise dos resultados foi discutida a relação estabelecida entre as Chefias e os Servidores após a realização da avaliação de desempenho

Assim, considerando que o primeiro passo para que ocorra a negociação é o conhecimento das regras pelos negociadores, há necessidade de promoção do conhecimento das mesmas. Neste sentido, tendo em vista que os resultados obtidos referem-se a uma amostra de pequeno número de servidores, extraída de apenas uma unidade administrativa, evidencia-se a necessidade de ampliação da pesquisa para se obter um panorama mais claro da Instituição. No entanto, para a unidade administrativa analisada, considerando ser a amostra representativa da mesma, a análise dos resultados revela a necessidade de promoção do conhecimento pelos servidores das leis e decisões que regem a avaliação de desempenho, principalmente a Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário.

Esta fase servirá de base para o avanço a um patamar diferenciado na negociação e, por conseqüência, facilitará a negociação de metas para um próximo período com base num Programa de Avaliação de Desempenho bem estruturado e bem implementado, aplicado de forma correta e justa. Esta ferramenta poderá facilitar o entendimento entre os servidores, chefias e administração central e, por conseqüência, a execução do plano de desenvolvimento institucional.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, P.B.; ZIMMER, M.V.; PEREIRA, C.G.; MARQUES, Fernanda; COSTA, H.V.; CARBONE, P.P.; ALMADA, V.F. *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. RAP – Rio de Janeiro 42(5):875-98, set/out. 2008.

BRASIL, *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988* (compilada)
Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm
Acesso em: julho 2010.

_____, *Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006* [On line]. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm.
Acesso em: julho 2010.

_____, *Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005* [On line]. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em:
julho 2010.

_____, *Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008* [On line]. Disponível em:
<http://www4.planalto.gov.br/legislacao> . Acesso em: dezembro 2010.

_____, *Lei nº 11.890 de 24 de dezembro de 2008* [On line]. Disponível em:
<http://www4.planalto.gov.br/legislacao> . Acesso em: dezembro 2010.

CIAPER/PRRH – Núcleo de Integração, Acompanhamento e Avaliação. Pesquisa: *Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSM: Como os Gestores da Instituição estão Preparados para este Desafio* [On line]. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/prrh/avaliacao/dados/pesquisa.pdf>. Acesso em: julho 2010.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine D. D. *Avaliação de Competências 360º: Os Impactos na Gestão de Pessoas*. REAd – Edição 40 Vol. 10 Nº 4, jul-ago 2004.

LEME, Rogério. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2006.

LIKERT, Rensis. *Escala Likert*. Disponível: http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert. Acesso em: agosto 2010.

LOBOS, Júlio. *Sindicalismo e Negociação*. 3º Ed. Editora José Olympio: Rio de Janeiro, 1988.

LOPES, Fernando Dias. *NEGOCIAÇÃO II*. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de

Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em outubro 2010.

LOTTA, G.S. *Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspectivas e Propostas Frente a dois casos práticos*. RAE – eletrônica. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://www.16.fgv.br/rae/artigos/1463.pdf> acesso: outubro de 2010.

MARQUES, Antônio Luiz; ALBERGARIA, Ariane Rocha; LACERDA, Mariana Soares. *Inovações em Gestão de Pessoas no Setor Público: a visão dos servidores sobre a implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais*. In: XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

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

MARTINS, Maria A. H. *Metodologia da Pesquisa*. Revisado em 05/12/2002. Disponível em: <http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/> Acesso: em 09/07/2010.

PRAGMÁCIO, Eduardo F. *Negociação coletiva e gestão empresarial*. Publicado em agosto de 2010. Disponível em: http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?COD_tema=3143 Acesso: em 28/10/2010.

STOLL, Luciana Bullamah. *Negociação coletiva no setor público*. Dissertação apresentada à banca examinadora da Universidade Estadual Paulista [On line]. Disponível em: www.franca.unesp.br/posdireito/Luciana%20Stoll.pdf Acesso: julho/2010.

TEIXEIRA, Daison V. F. *Sistema de Avaliação de Desempenho do banco do Brasil S/A: A Gestão de Desempenho por Competências*. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Catálogo 2004 – Informações Públicas – Portaria 971/97 – MEC. Porto Alegre: 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Conselho Universitário. Decisão nº 939/2008. *Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Histórico e dados. Disponível em: www.ufrgs.br Acesso em: agosto-outubro de 2010.

VELASCO, Simone M. V. *Avaliação de Desempenho*. Relatório Final da Conferência

Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009.
http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf Acesso em: outubro de 2010.

WANDERLEY, José Augusto. *Negociação Total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados*. Editora Gente: São Paulo, 1998.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Artmed, Ed.3, 2003.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

Avaliação de Desempenho como Processo de Negociação na Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Respostas: 1 - discordo/desconheço totalmente
2 - discordo/desconheço parcialmente
3 - discordo/conheço
4 - concordo/conheço parcialmente
5 - concordo/conheço totalmente

1 (___) Conhece a Lei nº 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre o Plano de carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.

2 (___) Conhece as diretrizes que regerão a Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos, definido pelo decreto nº 5.825, de 29/06/2006.

3 (___) Conhece a Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário da Universidade Federal que aprovou o Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores da Universidade.

4 (___) Concorda com o tipo de avaliação instituído pela Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário da Universidade Federal que aprovou o Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores da Universidade.

5 (___) A Chefia deve ser avaliada por seus colaboradores.

6 (___) Com o conhecimento que possuo sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível avaliar a Chefia.

7 (___) A avaliação realizada pelo usuário será importante para uma futura fixação de metas.

8 (___) A Avaliação de Desempenho Funcional na forma que será realizada na UFRGS, influenciará na negociação com as Chefias, facilitando a solução de problemas.

9 (___) A Avaliação de Desempenho Funcional na forma que será realizada na UFRGS, formará uma nova cultura que mudará a relação de poder entre as Chefias e os demais Servidores.

10 (___) Há motivação para participação no processo de Avaliação de Desempenho Funcional na UFRGS

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou aluno (a) do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor (a) Diogo Joel Demarco, cujo objetivo é a Avaliação de Desempenho como Processo de Negociação na Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A sua participação envolve uma entrevista ou preenchimento de um questionário, envolve também o consentimento de observar seu ambiente de trabalho a Pró-Reitoria de Graduação da UFRGS (se for o caso). Essa participação neste estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-la. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para 51 – 9991.6798. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Contatos com a coordenação do Curso (51) 33083725.

Atenciosamente,

____Cursista_____

Assinatura

Local e data

Consinto em participar deste estudo

____entrevistado_____

Assinatura

Local e data