

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

Juliana Antunes Souza

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E NEGOCIAÇÃO:
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

Porto Alegre

2010

Juliana Antunes Souza

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E NEGOCIAÇÃO:
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientador Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

Porto Alegre

2010

Juliana Antunes Souza

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E NEGOCIAÇÃO:
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 01 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Paulo Motta

Prof Sidinei Rocha de Oliveira

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela infinita misericórdia das oportunidades diárias de recomeço;

Aos coordenadores, professores e equipe de tutores da 1ª turma do Curso de Especialização em Negociação Coletiva;

À querida tutora Elieti, que dedicou sua paciência, atenção e carinho maternal para todos nós, enquanto gestava e trazia à luz seu filhinho Nuno;

Aos colegas de Pró-Reitoria, que tão gentilmente disponibilizaram sua atenção me concedendo as entrevistas para que a pesquisa de TCC pudesse se realizar;

Às colegas de equipe do DPDP/PRGRH/UFPEL – Tanízia Bender, Silvia Barcellos, Vivian Bravo, Juliane Moura e Silvia Rodrigues, pelo imenso carinho, por suportarem todos os meus “achques” e me incentivarem sempre;

Aos queridos pais Otavio e Ruth, irmãos Cristiano e Daniel, por significarem a minha base valorosa, Família. (Primeiros atores com quem tive de negociar!)

Finalmente, ao Rubens, companheiro evolutivo, e à Manuela, filha querida (meus dois amores), por me lembrarem sempre do meu propósito maior. Vocês fazem toda a diferença!

Muitíssimo obrigada a todos, que fizeram essa etapa muito mais amena.

Tática e Estratégia

Minha tática é
olhar-te,
aprender como és,
querer-te como és.

minha tática é
falar-te
e escutar-te
construir com palavras
uma ponte indestrutível.

minha tática é
ficar em tua lembrança
não sei como, nem sei
com que pretexto.
mas ficar-me em vós.

minha tática é
ser franco
e saber que és franca,
e que não nos vendamos
simulacros,
para que entre os dois
não haja cortina
nem abismos.

minha estratégia é,
por outro lado,
mais profunda e mais
simples.

minha estratégia é
que um dia qualquer
não sei como, nem sei
com que pretexto,
por fim me necessites.

Mario Benedetti

RESUMO

Este trabalho pretende apresentar a percepção de servidores técnico-administrativos sobre a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa e explicativa sob a forma de estudo de caso. Os sujeitos selecionados atuam no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Recursos Humanos, atendendo aos requisitos de serem servidores técnico-administrativos e ocupantes de cargos de chefia. Foram feitas sete entrevistas individuais e as respostas obtidas através de um roteiro semi-estruturado contendo quatro questões abertas. Os conteúdos foram analisados e categorizados para posterior confrontação com a teoria. Os resultados demonstraram que os servidores têm um entendimento diversificado sobre o tema avaliação de desempenho. Suas expectativas são reservadas quanto à implantação da avaliação de desempenho na UFPEL, imperando receio/resistência, necessidade de maior divulgação da avaliação e descrença quanto ao processo. A maioria concebe a viabilidade da negociação ao longo do processo de avaliação de desempenho. Como consequências positivas da implantação da avaliação de desempenho na UFPEL incluem o autoconhecimento do servidor, a possibilidade de integração das pessoas, ganhos para a instituição do ponto de vista gerencial e outros. Em relação aos aspectos negativos apontam a avaliação por avaliação, o descumprimento do que foi pactuado, o despreparo do ponto de vista técnico para proceder na avaliação, dentre outros. Embora a avaliação de desempenho tenha surgido nas instituições federais de ensino a partir da criação da carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (Lei 11.091/05 e suas alterações), fruto de processos de negociação coletiva entre o sindicato nacional da categoria e a Mesa Permanente de Negociação do Governo Federal, na realidade da UFPEL ainda não se pode falar em Negociação Coletiva de Trabalho. No entanto, a avaliação de desempenho suscitará processos negociais entre avaliadores e avaliados, conforme prevê a norma do Programa de Avaliação de Desempenho da UFPEL.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Negociação coletiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Organograma atual da PRGRH/UFPEL	23
----------	----------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Caracterização dos respondentes da pesquisa PRGRH/UFPEL-2010	26
----------	--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	12
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
2.1.1	Avaliação de Desempenho no serviço público	15
2.2	NEGOCIAÇÃO COLETIVA E DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO	17
2.2.1	Um bom fruto da negociação coletiva: Avaliação de desempenho nas ifes	20
2.3	A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA UFPEL	22
2.3.1	O estágio probatório como possibilidade de ensaio para as mudanças	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1	O ENTENDIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
4.2	Expectativas quanto à implantação do Programa de Avaliação de Desempenho na UFPEL	30
4.3	Negociação entre chefias e servidores	35
4.4	<i>Consequências da implantação da avaliação de desempenho: Aspectos positivos e negativos</i>	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	47
	APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	51
	APENDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	52

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é um dos temas apontados como importante ferramenta de gestão de pessoas no serviço público federal.

O decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, em cada Instituição Federal de Ensino - IFE vinculada ao Ministério da Educação, em seu artigo 3º, parágrafo VII, define o conceito de avaliação de desempenho:

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 IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006).

No mesmo ano da edição do referido decreto, em 2006, foi constituído um grupo de trabalho (GT) na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), designado pelo Reitor e composto por representantes da Associação dos Servidores da Universidade Federal de Pelotas (ASUFPEL), pela Comissão Interna de Supervisão da Carreira (CIS) e por servidores do então Departamento de Pessoal para trabalharem no PDIC da instituição.

O documento construído foi apreciado em seminários de validação que contaram com a participação dos servidores técnico-administrativos da universidade. Por exigência do Decreto 5.825, o PDIC previa ainda a construção de Programas de Desenvolvimento do Servidor na Carreira, dentre os quais o Programa de Avaliação de Desempenho.

Em 2007, a norma do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFPEL foi construída pelo GT e enviada ao Conselho Universitário para aprovação. Seu conteúdo causou polêmica e foi alvo de críticas, principalmente as questões que se referiam à forma de avaliar e as diferentes hierarquias, no que precisou ser reformulado.

Com exceção das avaliações previstas no período probatório, destinadas a confirmar ou exonerar servidores que se habilitam para exercício de cargo público, nenhum outro tipo de avaliação é praticado na instituição a fim de aferir o desempenho dos servidores técnico-administrativos ao longo de suas trajetórias funcionais.

A lei da carreira dos técnico-administrativos prevê a progressão por mérito funcional, que se constitui como uma das possibilidades de desenvolvimento do servidor na carreira.

Nesta modalidade, os efeitos financeiros sobre o vencimento básico do servidor devem estar associados ao resultado favorável obtido em programa de avaliação de desempenho.

Acreditamos que este é o viés pelo qual a negociação possa se tornar uma prática nas relações de trabalho na instituição. Conceder progressão por mérito, como o próprio termo sugere, e conforme preconiza a legislação, significa avaliar o desempenho dos servidores, a fim de, entre outros aspectos não menos importantes, aferir se estes estão aptos a receber um retorno financeiro pela qualidade dos serviços prestados.

A lei estabelece um percentual fixo para a progressão (3,6%) sobre o vencimento básico. O que é passível de negociação é o quanto o sujeito contribuiu ou não para a consecução dos objetivos e metas institucionais. Esta negociação está implicitamente prevista na norma do Programa de Avaliação de Desempenho, que estabelece como formas de avaliação as seguintes etapas: auto-avaliação, avaliação da chefia imediata, avaliação pela equipe de trabalho e pelos usuários dos serviços.

A pertinência da pesquisa justifica-se pelo momento institucional, uma vez que o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPEL foi assinado pelo Reitor desta Universidade, em abril de 2010, restando inclusão da matéria na pauta do Conselho Universitário – instância deliberativa máxima da instituição – a fim de ter referendada sua aprovação.

A equipe do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal (DPDP) da Pró-Reitoria de Gestão de Recursos Humanos (PRGRH) da qual esta autora faz parte, através do Núcleo de Avaliação (NA), vem se dedicando a estudar todos os aspectos que envolvem a implantação da avaliação de desempenho na UFPEL. Neste contexto, surgem diversos questionamentos que merecem resposta.

A questão que se delimita para pesquisa é saber o que pensam os servidores da UFPEL sobre a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho na instituição. Para tanto, o objetivo geral deste estudo é conhecer a percepção dos servidores da UFPEL sobre a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho na Instituição. Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) conhecer as expectativas dos servidores quanto à avaliação de desempenho na UFPEL;
- 2) verificar em que medida a avaliação de desempenho pode ser entendida como um processo negocial pelos servidores da UFPEL; e
- 3) apontar os aspectos positivos e negativos da implantação da avaliação de desempenho na instituição em questão.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e explicativa. A estratégia deste delineamento é o estudo de caso, pois oportuniza o estudo aprofundado da questão escolhida.

A escolha dos sujeitos se deve ao fato de que estes servidores ocupam cargo de chefia, e quando da implantação do processo avaliativo serão avaliados e também desempenharão a função de avaliadores de suas equipes de trabalho. Além disso, buscamos conhecer inicialmente o que pensam os nossos colegas de trabalho mais próximos, da mesma unidade de lotação, como um ensaio para futuras ações com os demais servidores da instituição.

Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados obtidos foram baseados na análise de conteúdo das respostas dos entrevistados.

A partir deste estudo espera-se obter embasamento para que a equipe responsável pela implantação da avaliação (NA/DPDP/PRGRH) possa elaborar estratégias mais acertadas de disseminação da cultura da avaliação de desempenho como processo negocial na instituição.

Desta forma, tem-se a expectativa de contribuir para que gestores, servidores e conseqüentemente os usuários dos serviços da UFPEL inaugurem espaços nos quais o trabalho seja fruto de um planejamento prévio, onde as ações desenvolvidas sejam periodicamente avaliadas, e nas quais os atores envolvidos na sua consecução possam compreender a importância de dar e receber *feedback* pelo trabalho realizado.

Por fim, nutre-se o desejo de ver prosperar na instituição práticas avaliativas que estejam em consonância com o Projeto Político Pedagógico e com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), respeitando as políticas nacionais que estabelecem as diretrizes para a atual gestão de pessoas no serviço público federal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Este capítulo aborda o tema de estudo sob a forma de referencial teórico, citando os conceitos elegidos sobre a avaliação de desempenho e a negociação coletiva, além de contextualizar a escolha dos entrevistados e da unidade em que os mesmos estão vinculados na estrutura da UFPEL.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em todos os momentos de nossas vidas estamos constantemente avaliando e sendo avaliados. Este fenômeno acontece de forma tão natural que nem nos apercebemos. Estamos avaliando alguém quando reparamos a forma como esta pessoa se expressa, ou sua vestimenta, ou as escolhas que faz. Avaliamos a empresa de ônibus quanto ao treinamento de seus funcionários; avaliamos a apresentação de um prato no restaurante, a qualidade de um filme em cartaz, enfim, nas mais diversas formas de expressão e interação social encontramos a possibilidade de avaliar e de sermos avaliados.

Sempre que avaliamos alguém ou alguma coisa estamos emitindo juízos de valor. Para fazermos isso, necessitamos de uma medida, um referencial que nos dê os parâmetros dessa avaliação.

Starling (1989) afirma que nossa cultura não nos prepara para a prática de avaliações interpessoais francas e diretas, sobretudo na relação face a face. Nas organizações, este problema cultural tende a aparecer nas relações de trabalho, entre chefias e subordinados.

Segundo pesquisa realizada por servidores da UFSM (2006), um dos maiores desafios encontrados no campo da administração de pessoas é a definição da forma mais adequada de avaliar o desempenho na organização.

Para Starling (1989, p.3),

quem quer que se disponha a trabalhar com avaliação de desempenho deve saber que de maneira alguma estará lidando com matéria técnica. Na verdade, é o manejo mais ou menos adequado das dimensões políticas e psicossociais do fenômeno que poderá determinar o sucesso ou fracasso de um dado programa.

Como contribuição, trazemos o conceito de desempenho segundo Michaelis (1998-2007): “1. Ação ou efeito de desempenhar. 2 Resgate do que estava empenhado. 3 Cumprimento de obrigação ou promessa”.

A partir desta definição, infere-se que, em se tratando de trabalho, o que resta empenhado é a capacidade produtiva do funcionário, e, portanto, pode-se medir ou avaliar como desempenha seu papel de trabalhador, o quanto desenvolve sua capacidade produtiva.

Por sua vez, Toro (1992) e Gama (1997) apud ENAP (2000) afirmam que

existem várias concepções de desempenho e muitas delas estão carregadas de confusões entre desempenho e atributos pessoais, como: cooperação, iniciativa, responsabilidade e criatividade, que podem facilitar, mas que não são o desempenho, estando por isso a ele associados.

Assim, entende-se que os atributos pessoais são importantes, mas não determinantes do bom desempenho dos indivíduos. “O desempenho é a ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado” (GAMA, 1997, apud ENAP, 2000).

Chiavenato (1999, p. 188) nos diz que a preocupação principal das organizações é medir, avaliar e controlar resultados, desempenho e fatores críticos de sucesso. Para o autor, as empresas de forma geral desenvolvem sistemas de avaliação com o objetivo de acompanhar os resultados financeiros, os custos, bem como a quantidade e qualidade da produção, o desempenho individual dos funcionários, e a satisfação dos clientes.

Pontes (1999) percebe a avaliação de desempenho como

um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização; busca, ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Neste sentido, concordamos com Araújo (2006) quando assevera que todas as organizações necessitam desenvolver sistemáticas de avaliação de desempenho que sejam capazes de acompanhar o desenvolvimento das pessoas que nelas exercem suas atribuições, e ao mesmo tempo, fazer uma ligação com os propósitos maiores das unidades a que essas pessoas estejam vinculadas, e aos propósitos da organização como um todo.

Na concepção de Starling (1986, p. 7) para que um sistema de avaliação de desempenho possa adquirir pleno sentido, a instituição deve ter bem estabelecidos seus critérios de desempenho e o seu sistema de avaliação institucional, uma vez que não poderá

avaliar a produção dos atores envolvidos sem uma trama maior que dê sentido, que integre, sem correr o risco de tornar esta uma tarefa duvidosa.

Segundo Lucena (1992) o processo de avaliação de desempenho engloba cinco fases que se interligam e dão sentido umas as outras. São elas:

1. Negociação do desempenho: Chefia e subordinado, em conjunto, devem negociar o desempenho esperado. Trata-se da definição das atribuições/projetos/tarefas e/ou atividades que formam o campo de responsabilidade profissional do empregado. Cada tarefa necessita da definição de padrões claros de desempenho, especificando a qualidade e quantidade esperadas bem como os prazos para apresentação dos resultados.
2. Análise da capacitação profissional – A qualificação do empregado é uma condição básica para a realização do trabalho, uma vez que não se pode exigir alguma coisa para qual a pessoa não esteja habilitada.
3. Acompanhamento do desempenho – Operacionalizado através de reuniões periódicas entre chefia e subordinado como forma de analisar o andamento das tarefas e os resultados obtidos, que nesse momento poderão ser parciais ou finais. Trata-se de um *feedback* contínuo do trabalho.
4. Avaliação do desempenho – Fase de conclusão de todo o processo do ciclo avaliativo. Nela não deve haver expectativas nem surpresas, já que o desempenho registrado até o momento é bastante conhecido e foi amplamente discutido.
5. Comprometimento – O comprometimento é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo considerado necessário e construtivo para a consecução das metas negociadas.

De acordo com Marques, Albergaria e Lacerda (2008) nas organizações privadas, a capacidade de mudança visando constantemente o atendimento das necessidades dos clientes é prerrogativa vital, e nas organizações públicas esse processo não é diferente. As constantes pressões exercidas pela sociedade civil imprimem novas feições ao gerenciamento do Estado, que procura adaptar-se à dinâmica social.

No setor público brasileiro, como veremos a seguir, a avaliação de desempenho vem sendo incorporada como prática gerencial, a exemplo da iniciativa privada. O grande desafio é transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e com tendência ao insulamento em organizações mais flexíveis, autônomas e que atendam com presteza, eficiência e eficácia as demandas dos cidadãos, garantindo assim um novo padrão de relacionamento entre Estado e sociedade (MARQUES, ALBERGARIA E LACERDA, 2008).

2.1.1 Avaliação de Desempenho no serviço público

As mudanças na estrutura da administração pública brasileira têm seus reflexos no desempenho de seus servidores. Segundo Santos e Vieira (2009) o impacto dessas transformações fica evidenciado sobre a força de trabalho, uma vez que é sua aptidão para a assimilação de novos conhecimentos e permanente readaptação que pode promover as mudanças institucionais.

No artigo 3º da Lei nº 11.091 há uma definição, segundo a qual a Avaliação de Desempenho Funcional é tida como “um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BRASIL, 2005).

Embora uma cultura de desempenho pareça estar se enraizando no governo federal, a gestão estratégica organizacional ainda está embaraçada com dificuldades na programação e na rigidez gerencial (OCDE, 2010, p. 211).

Salgado (2007, p. 6) busca compreender os motivos que fazem com que a avaliação de desempenho não seja prática corrente no serviço público brasileiro:

[...] Do ponto de vista do sistema cultural brasileiro, a mensuração e a cobrança de resultados são percebidos como atitudes autoritárias, o que faz com que os processos de avaliação dos serviços, especialmente públicos, sejam muito complicados. As pessoas se sentem diminuídas em sua dignidade quando são cobradas e/ou avaliadas por seu desempenho. Como consequência, a responsabilidade de cada um com a obtenção de resultados é neutralizada ou desculpada a partir do contexto em que cada um atuou, o que minora, pela justificação de desempenho, qualquer mácula ao sentimento de dignidade pessoal. Em decorrência, pouca responsabilidade individual é atribuída a cada indivíduo, do ponto de vista institucional [...].

Na mesma obra, a referida autora segue com seu entendimento em relação à atuação dos gestores neste processo:

[...] A ausência da efetiva cobrança social pela obtenção de resultados e o fato dos gestores públicos não se sentirem pressionados por desempenho, mas por legalidade, faz com que o processo de gestão de desempenho perca o seu significado institucional, pela sua incapacidade de gerar benefícios às organizações. (p. 16)

Por sua vez, Gomes e Freitas (2008, p.8) elencam uma série de desafios que se apresentam para a implantação do modelo de avaliação de desempenho no conjunto da Administração Pública Federal. Na visão dos autores, estes são os pontos críticos para o êxito de um processo eficaz, efetivo e de qualidade:

- 1- criar cultura do planejamento estratégico para os órgãos e entidades;

- 2- definir sistemática contínua e incentivada de monitoramento dos resultados propostos;
- 3- 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 das condições de trabalho;
- 4- propiciar o desenvolvimento e o aprimoramento das lideranças internas;
- 5- 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;
- 6- criar mecanismos efetivos de participação dos usuários.

Corroborando essa idéia, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 38), afirmam que “um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota”. As autoras apontam o perigo de se incorrer em práticas de superavaliação, ou leniência, o que observam ser bastante comum no serviço público. Nestes casos, as chefias avaliadoras atribuem avaliações máximas para padrões de desempenho notoriamente desiguais, tais como os servidores competentes, os indiferentes, os descomprometidos, o que denota as dificuldades das chefias em procederem à avaliação, podendo causar prejuízos no desempenho dos servidores mais comprometidos. (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA E VEIGA, 1996, p. 39).

Outro aspecto não menos importante apontado pelas autoras, de cunho eminentemente ético, diz respeito à atribuição de responsabilidade pelo mau desempenho exclusivamente ao servidor, pois que o resultado pode não se dever somente a características pessoais do avaliado (habilidades, atitudes, personalidade, etc.), mas a deficiências no suporte organizacional. Esta situação acaba por gerar no avaliado sentimento de injustiça, indiferença e até mesmo o boicote a avaliação de desempenho (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA E VEIGA 1996, p. 39).

Na seção que se segue, veremos como a negociação coletiva e a democratização das relações de trabalho fomentadas pelo governo federal são políticas que, a exemplo da avaliação de desempenho, vão ao encontro da melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

2.2 NEGOCIAÇÃO COLETIVA E DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Estamos vivendo em tempos de democratização das relações de trabalho, característica observável na política de gestão de recursos humanos do governo federal, em seus dois últimos mandatos.

Buscando resgatar a capacidade de atuação do Estado brasileiro no plano federal, o atual governo tem investido na recomposição da força de trabalho, via concurso público, e na recuperação da remuneração de diversas categorias de servidores. Além dessas medidas, a redução do contingente de trabalhadores terceirizados pretende valorizar a função de servidor público como instrumento essencial na concretização da atuação do Estado (MENDONÇA, 2005).

A tentativa inovadora junto ao serviço público federal visa estabelecer compromissos com a representação dos servidores, cujos resultados promovam a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão, bem como das condições de trabalho, carreira e remuneração dos servidores.

Ferreira, Ribeiro e Alves (2008, p. 3) consideram que:

Se por um lado a criação de um ambiente democrático, incluyente e participativo nas relações entre a administração e seus servidores vai na direção de efetivar a diretriz constitucional de modelo de Estado inaugurado com a nova Constituição (democrático, social e de direitos), por outro, revela-se instrumento fundamental de gestão a interferir positivamente na eficiência, resolutividade e qualidade dos serviços e ações que são objetivo da Administração Pública Federal.

Recentemente, a iniciativa do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) de promover um curso de Especialização em Negociação Coletiva, em parceria com a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS) corrobora a intenção desta abertura para a maior participação dos servidores públicos.

Nesse sentido, destacamos o trecho a seguir:

Dos instrumentos de democratização em prática, cabe relevar o desenvolvimento da cultura da negociação, em especial da negociação coletiva de trabalho. A instituição de processo sistematizado e permanente de negociação privilegia o pensar e o fazer coletivos e a autotutela dos conflitos que são inerentes às relações de trabalho, evitando sua exacerbação por meio de greves e paralisações, nem sempre conciliadas à necessária continuidade dos serviços públicos. (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008, p. 3)

Embora a negociação coletiva seja prática desejável, este é um tema recente, que requer a difusão do conhecimento a cerca de seus objetivos e em que medida torna-se aplicável nas relações de trabalho, particularmente no serviço público brasileiro.

Talvez a primeira pergunta que devamos nos fazer é, afinal, o que é negociação?

Se fizermos uma reflexão sobre este assunto, veremos que diariamente estamos negociando. Seja no ambiente doméstico ou no trabalho, quase todos os momentos de nossas vidas de relação são permeados pela possibilidade da negociação. O que e como faremos determinada tarefa, são exemplos simples de alguns questionamentos que instauram um processo negocial nas equipes de trabalho.

Alguns autores descrevem a negociação como um processo que visa à resolução de conflitos, que podem ser latentes ou explícitos, no qual as partes buscam entendimento, perante acordo, sobre determinadas questões (MISOCZKY, 2009; PLENSACK, 2008; SANTANA,1997).

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

Até este ponto, tratou-se de definir negociação de forma genérica. No entanto, a negociação coletiva de trabalho é um processo que envolve troca de informações entre as partes, com objetivo de produzir acordos ou convenções coletivas, de forma que estes possam criar as regras jurídicas para a normatização de situações futuras (MISOCZKY, 2009).

A negociação coletiva também pode ser vista como o complexo de entendimentos que se estabelece entre representantes de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, a fim de estabelecer condições de trabalho que regulem as relações individuais entre seus integrantes ou solucionem outras questões que estejam perturbando a execução dos contratos (PINTO, 1998 apud MISOCZKY, 2009).

A negociação coletiva constitui-se em instrumento de regulação de conflitos inerentes às relações de trabalho. Todavia, existem peculiaridades que distinguem a negociação coletiva estabelecida nos âmbitos público e privado.

Segundo Bayeh (2008), a principal diferença entre o Estado e a iniciativa privada é que esta tem por objetivo final o lucro, enquanto aquele visa o bem estar coletivo. Nas empresas privadas pode-se agir livremente segundo metas e objetivos estabelecidos, desde que estes não encontrem proibições legais. Em contrapartida, o administrador público só pode agir dentro dos limites autorizados por lei.

Em face destas peculiaridades, a negociação coletiva no setor público não pode discutir a distribuição de lucros sob qualquer hipótese, uma vez que foge aos objetivos da administração pública. Quanto aos negociadores, tanto governantes quanto sindicatos devem respeitar os limites que são consagrados em lei para os gastos com o funcionalismo público (BAYEH, 2008).

Da mesma forma, as negociações trabalhistas no setor público fazem com que o governo exerça múltiplos papéis cujos interesses nem sempre são congruentes, tais como o de empregador, formulador de políticas de trabalho - tanto do setor público como do privado, além de representar a autoridade responsável pela execução das mesmas (CHEIBUB, 2004).

A promulgação da Constituição de 1988 trouxe inúmeros avanços no que tange a democracia. Nunes Júnior (1996) em seu artigo sobre Sindicalização, negociação coletiva e direito de greve dos servidores públicos ressalta ainda que, o advento da Lei nº 8.112, de 1990, mesmo sendo infraconstitucional, consagrou o direito de sindicalização dos servidores públicos. Diz ainda que a negociação coletiva tornou-se expediente comum para servidores públicos, uma vez que estes passaram a participar das decisões sobre suas próprias condições de trabalho. Compreende a greve como um fenômeno social, tendo causas e efeitos diversos. Conforme o ordenamento jurídico de cada país, sob o ponto de vista legal, assinala que a greve pode ser considerada um delito, liberdade ou direito. Por fim, o autor aponta que na prática, desde a promulgação da Constituição de 1988, os servidores públicos vêm fazendo greves em todos os níveis da Administração pública – federal, estadual e municipal.

Por ideal, boas práticas de negociação requerem o desenvolvimento de determinadas capacidades gerenciais, que podem ser adquiridas através de capacitações específicas para estes fins. Segundo Santana (1997, p. 188) a capacidade gerencial implica em:

- Analisar e interpretar contextos: social, político, econômico e cultural;
- Criar as condições necessárias para a participação ampla de todos os atores e grupos sociais envolvidos;
- Relacionar os tempos políticos e técnicos;
- Desenvolver modos distintos de proceder em consonância com o momento político local e o contexto nacional;
- Considerar a negociação como instrumento fundamental de ajuste gerador de consenso capaz de sustentar e viabilizar propostas de ação conjunta;
- Orientar o desenvolvimento institucional e interinstitucional, e
- Dirigir e controlar a implementação das mudanças nos programas de trabalho, originadas no processo de negociação.

Os aspectos elencados acima merecem a consideração daqueles representantes que pretendem obter resultados satisfatórios em uma negociação coletiva de trabalho.

2.2.1 Um bom fruto da negociação coletiva: Avaliação de desempenho nas ifes

A FASUBRA (Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras) constitui-se como o sindicato nacional que abrange a categoria dos servidores técnico-administrativos em educação das ifes. Em sua história de lutas, desde a fundação em 19 de dezembro de 1978, destacamos os anos de 2004 e 2007 desta última década como importantes para o cenário da negociação coletiva:

O ano de 2004 foi de grande mobilização e vitórias para a Federação, vez que, depois de uma Greve, que durou aproximadamente 90 dias, a Categoria conquistou O PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS IFES, instituído pela Lei nº 11.091/2005, fruto do processo de negociação acontecido entre o Governo e a FASUBRA Sindical. Para além de uma conquista econômica e política, foi determinante para a definição da identidade da Categoria, enquanto Trabalhadores em Educação;

Em 2007, o Termo de Compromisso firmado entre o Governo e a FASUBRA Sindical, resultante do processo de negociação desenvolvido durante a Greve de 2007 finda no princípio de setembro, que marcou uma nova etapa em vista do aprimoramento da Carreira, com as vitórias conquistadas dentre as quais se evidenciam: a) a elevação do piso salarial e do teto; b) a previsão de recursos a partir de novembro de 2007 para Assistência à Saúde Suplementar para todos os trabalhadores técnico-administrativos da IFEs e c) a garantia da manutenção da paridade entre os trabalhadores ativos e aposentados. (FASUBRA,2007)

Como se percebe, foram através das negociações coletivas entre o Governo Federal e a FASUBRA sindical que os Servidores Técnico-Administrativos em Educação alcançaram importantes conquistas. Nos avanços obtidos com a lei da carreira, o Programa de Avaliação de Desempenho foi um dos aspectos oriundos do processo negocial. O aqui chamado “bom fruto” do processo negocial merece o empenho das instituições públicas, valorizando estes espaços de exercício da cidadania.

No texto da norma do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Pelotas, encontramos as seguintes diretrizes:

- I- do planejamento participativo, entendido como espaço institucionalizado e permanente para construção coletiva de soluções para as questões institucionais e onde o servidor se insere como sujeito do planejamento, se apropria do processo de trabalho e afirma valores e compromissos que lhe permite o exercício da crítica sobre o próprio desempenho;
- II- da pactuação prévia, entendida como condição necessária para a avaliação, onde os integrantes do grupo avaliativo definem, de forma participativa, as responsabilidades coletivas e individuais para o período avaliativo seguinte; [...]
- V- dos critérios objetivos, significando que a avaliação deve se constituir em processo informado, onde o desempenho seja aferido em relação ao que foi

previamente pactuado no início do período avaliativo e do que foi repactuado no seu transcorrer (UFPEL, 2007).

Do macro para o micro, a avaliação de desempenho pode ser vista como uma possibilidade de dar seguimento as práticas negociais, não mais com o Governo, pela via direta, mas com os gestores nas instituições, uma vez que implicam em planejamento prévio, em pactuação e repactuação de metas, espaços de negociação por excelência entre os atores envolvidos.

Na seção seguinte, passamos a apresentar a unidade administrativa da UFPEL da qual fazem parte os servidores entrevistados.

2.3 A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA UFPEL

A Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) foi criada pelo Decreto-Lei Nº 750, de 08 de agosto de 1969, e teve seu Estatuto aprovado pelo Decreto-Lei Nº 65.881, de 16 de dezembro de 1969.

Em franco processo de expansão universitária, tem um quadro permanente de 2.204 servidores, divididos em 1.105 de carreira docente e 1.188 técnico-administrativos¹.

A Pró-Reitoria de Gestão de Recursos Humanos (PRGRH) é uma das oito Pró-Reitorias existentes na estrutura administrativa da Universidade Federal de Pelotas.

Criada em 11 de julho de 2007, até esta data os serviços que compõem a PRGRH faziam parte da estrutura da Pró-Reitoria Administrativa, e se restringiam ao Departamento de Pessoal (DP).

A união de esforços entre os servidores das duas divisões que compunham o então DP – Divisão de Administração de Pessoal e Divisão de Desenvolvimento de Pessoal – tornou realidade a oferta de um projeto à administração central, que serviu de base para a aprovação da atual estrutura da Pró-Reitoria de Gestão de Recursos Humanos da UFPEL.

Segundo a Pró-Reitora de Gestão de Recursos Humanos, Roberta Trierweiler (2009):

A mudança não se constituiu somente em uma alteração de nomenclatura e sim fundamentou-se em um conjunto de políticas e práticas que busca a conciliação entre as expectativas da Instituição e das pessoas que a compõem, para que ambos possam realizá-las ao longo de sua história.

Até então, o DP, como ainda é conhecido, lidava prioritariamente com as questões burocráticas e de operacionalização em sistema, no que tange aos recursos humanos. Atualmente, a equipe da Pró-Reitoria tem buscado aperfeiçoar os processos de trabalho. Nas palavras de Trierweiler (2009) “O desenvolvimento integral do servidor, o espírito de cooperação, de compromisso e responsabilidade ética são, e assim devem ser os valores que norteiam uma gestão voltada a excelência.”

A figura a seguir ilustra o novo organograma da Pró-Reitoria.

¹ Números aproximados. Fonte: dados da intranet/UFPEL

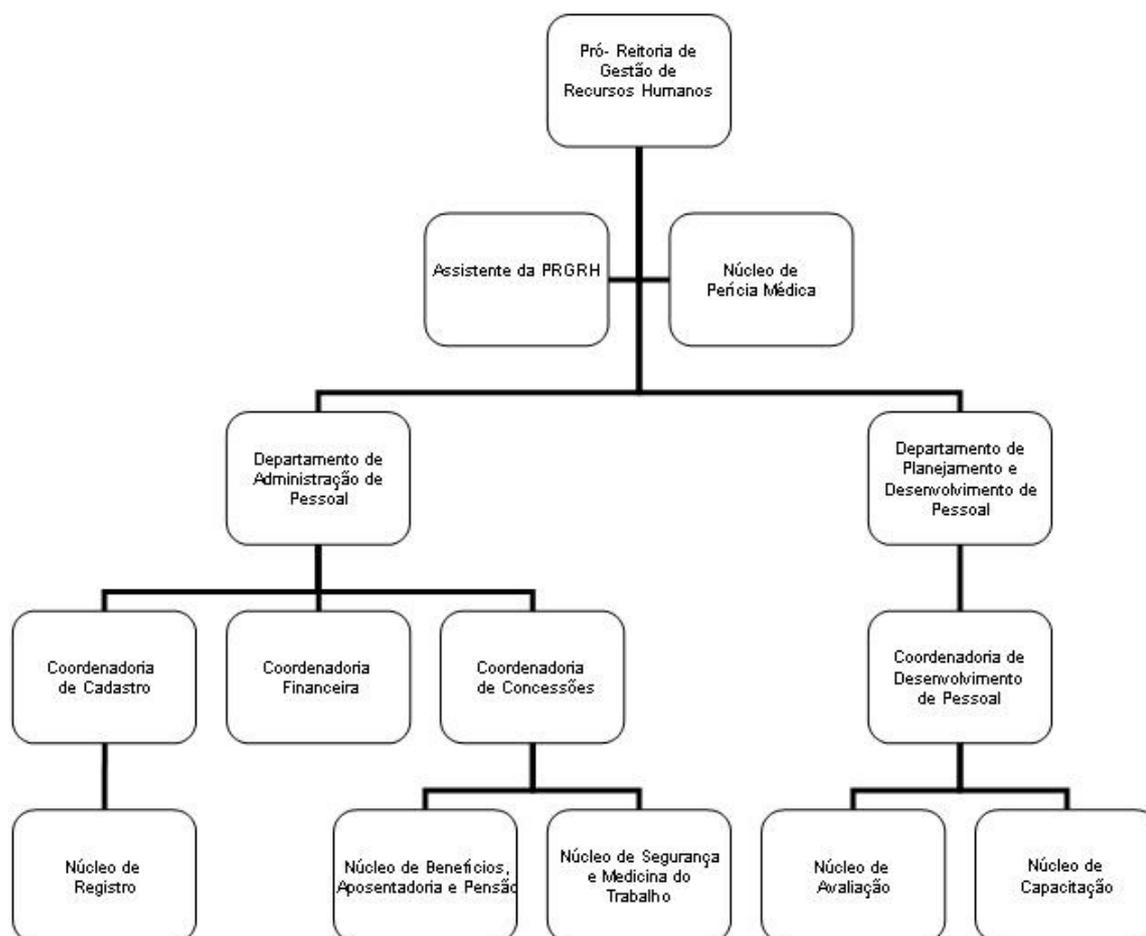


Figura 1: Organograma atual da PRGRH/UFPEL

Fonte: <<http://wp.ufpel.edu.br/prgrh/organograma/>>

A PRGRH conta com um efetivo de 34 servidores técnico-administrativos, dos mais variados cargos, dentre os quais oito em período probatório. A experiência com avaliação nesta unidade, como de resto em toda UFPEL, se dá esporadicamente, quando os servidores investidos em função de chefia necessitam avaliar um colega em estágio probatório. Nestes casos, não são raras as dificuldades enfrentadas para registrar um parecer descritivo, que retrate o desempenho de seu subordinado, ao longo de um período avaliativo.

Em sua nova estrutura a Pró-Reitoria dispõe do Núcleo de Avaliação, que foi criado para planejar, implantar e coordenar o desenvolvimento e a permanente adequação dos processos de avaliação de desempenho, além de providenciar a concessão de progressões por mérito, e gerenciar as ações do Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos.

Entretanto, para os servidores técnico-administrativos que atingiram a estabilidade e que já foram confirmados no serviço público, não existem, historicamente, práticas de avaliação de desempenho em vigência na instituição.

Neste cenário, foi preciso iniciar um processo de modificações estruturais a fim de preparar o caminho para a implantação da avaliação de desempenho na UFPEL.

2.3.1 O estágio probatório como possibilidade de ensaio para as mudanças

Como estratégia para iniciar as mudanças na cultura da instituição, em maio de 2009 o Núcleo de Avaliação propôs alterações na forma de avaliação do servidor em estágio probatório.

As ações incluíram a criação de novos modelos de fichas de avaliação, bem como outras duas modalidades de instrumentos a serem preenchidos: o plano individual de trabalho, que deve ser elaborado conjuntamente pelo servidor e sua chefia imediata, nos trinta dias iniciais do efetivo exercício no cargo, e a ficha de acompanhamento do plano individual de trabalho.

Como o próprio nome sugere, este último instrumento implica na possibilidade de constantes revisões do plano inicialmente estabelecido, oportunizando momentos de diálogo entre servidor e chefia avaliadora, a fim de ajustar e registrar os propósitos do trabalho a ser desenvolvido.

Para divulgar as modificações implementadas, além dos métodos usuais, como envio de memorandos às unidades, foram feitas reuniões com os servidores ingressantes e respectivas chefias avaliadoras, com o intuito de dirimir possíveis dúvidas quanto ao novo processo de acompanhamento do servidor ingressante. Nesta oportunidade divulgou-se a publicação de um manual do estágio probatório do servidor técnico-administrativo, disponível para download na página eletrônica da PRGRH.

Estas mudanças pretendem inserir gradativamente a cultura dialogal nas relações de trabalho, nas quais os servidores, sejam avaliadores ou avaliados, possam construir de forma negociada o desempenho desejado para o cargo, de acordo com as metas pessoais e institucionais.

Nesse contexto, a pesquisa realizada trata da percepção de servidores que desempenham suas funções na PRGRH sobre a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho na instituição.

O capítulo seguinte descreve a metodologia adotada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e explicativa.

Como estratégia de pesquisa elegeu-se o estudo de caso, uma vez que oportuniza o estudo aprofundado da questão escolhida.

Para definição da amostra foram escolhidos intencionalmente 07 servidores técnico-administrativos dentre os 34 que compõem atualmente o quadro da Pró-Reitoria de Gestão de Recursos Humanos, local de trabalho da pesquisadora.

Os critérios de escolha dos sujeitos se deram pelo fato de todos serem servidores técnico-administrativos, ocupantes de cargos de chefia, e quando da implantação do processo avaliativo serão avaliados e também desempenharão a função de avaliadores de suas equipes de trabalho.

Além disso, buscou-se conhecer inicialmente o que pensam os colegas de trabalho mais próximos, da mesma unidade de lotação, como um ensaio para futuras ações com os demais servidores da instituição.

A Tabela 1 abaixo traz a caracterização dos respondentes:

Tabela 1: Caracterização dos respondentes da pesquisa PRGRH/UFPEL-2010

Identificação	Sexo	Idade	Tempo de UFPEL	Nível do cargo ocupado	Grau de instrução	Função atual	Tempo como gestor da equipe atual
SERV 1	F	42 anos	19 anos	Médio	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas	Pró-Reitora	02 anos
SERV 2	F	58 anos	18 anos	Médio	Superior em andamento	Coordenadora	02 anos
SERV 3	F	45 anos	17 anos	Médio	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas	Diretora de Departamento	02 anos
SERV 4	M	30 anos	07 meses	Superior	Pós-Graduação na área de atuação	Chefe de Núcleo	05 meses
SERV 5	M	57 anos	35 anos	Médio	Superior em andamento	Coordenador	02 anos
SERV 6	M	53 anos	34 anos	Médio	Ensino Médio Completo	Diretor de Departamento	02 anos
SERV 7	F	49 anos	17 anos	Apoio	Superior em andamento	Coordenadora	02 anos

Os dados foram coletados através de entrevistas individuais, semi-estruturadas, compostas por quatro questões abertas sobre o tema proposto (Apêndice A). As respostas foram gravadas em fita cassete, com a anuência escrita dos participantes (modelo no Apêndice B).

Após a transcrição das gravações procedeu-se a análise de conteúdo, na qual as respostas foram agrupadas de acordo com as seguintes categorias:

Questão nº 1 – O entendimento da avaliação de desempenho;

Questão nº 2 – a) Receio/resistência; b) Descrença; c) Avaliação dos aspectos pessoais em detrimento dos profissionais; d) Necessidade de ações de divulgação para a avaliação; e) Expectativa otimista; f) Ideal de avaliação.

Questão nº 3 - Viabilidade da negociação; Ambivalência da opinião e Inviabilidade da negociação.

Questão nº 4 – Aspectos positivos e Aspectos negativos.

A partir das referidas categorias se pode chegar a algumas conclusões sobre o que pensam estes servidores sobre a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho da UFPEL.

Para melhor identificação das falas, utilizamos a sigla **SERV** (abreviatura da palavra servidor) acompanhada de um número, de **1** a **7**, como forma de preservar a identidade dos respondentes.

No capítulo seguinte procedemos à apresentação e análise dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir apresentamos as respostas obtidas através de entrevistas semi-estruturadas com os participantes da amostra, bem como a análise dos conteúdos, confrontando-os com a teoria pesquisada.

4.1 O ENTENDIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A primeira questão solicitava que o entrevistado falasse sobre seu entendimento a cerca da avaliação de desempenho.

Para um dos entrevistados o entendimento sobre avaliação de desempenho foi se modificando e evoluindo ao longo do tempo:

SERV1: Eu vinculava a avaliação de desempenho a questão de produtividade, a questão de metas [...] vinculado só a iniciativa privada. [...] só como um fator avaliador que possibilitasse às pessoas a questão remuneratória. [...] era um instrumento que era utilizado pra ver se eu merecia ou não ganhar mais ou menos.

[...] hoje eu penso que não é só a questão do desempenho do servidor [...]. [...] não só é a questão dos procedimentos, das práticas, das rotinas que um servidor executa, se ele executa mal ou bem. Mas da forma como aquelas rotinas interagem, com todo o propósito da instituição.

[...] a partir da avaliação de desempenho, não só vai conseguir delinear o cenário onde esse servidor está desempenhando as suas atividades, como ele se comporta com relação aos seus subordinados, aos seus pares, ou aos seus superiores, mas também ver a adequação[...]. [...] hoje eu vejo o desempenho como um todo [...].

O **SERV4** entende a avaliação de desempenho como instrumentos que se podem usar para avaliar o desempenho no trabalho, fazendo a ressalva clara do que pensa ser o desempenho:

[...] um instrumento, ou um conjunto de instrumentos pra avaliar o desempenho dos servidores ou do grupo de pessoas que trabalham num determinado setor.

[...] a avaliação de desempenho pra mim consiste nisso, uma ferramenta[...].

[...] O quê que seria o desempenho? Iniciativa, participação, execução das atividades, uma forma de desenvolver o seu trabalho e resolver problemas relacionados ao trabalho[...] como dificuldades das tarefas.

O **SERV3** liga a avaliação de desempenho ao acompanhamento do trabalho.

Avaliar desempenho nada mais é do que tu fazer um acompanhamento do dia a dia de trabalho daquela pessoa, daquele servidor, a partir das atribuições que lhe cabem e com isso tu tens critérios, e aferir de alguma forma, de alguma nota, vais aferir em valor aquele desempenho. Se foi satisfatório ou insatisfatório.

Esta percepção está em acordo com a teoria

[...] um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização; busca, ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (PONTES, 1999).

Nas respostas de outros dois servidores evidencia-se a preponderância de critérios pessoais estabelecidos como sinônimo de desempenho:

SERV2: Bom, no local de trabalho, tem a criatividade, o desempenho em si, a agilidade, e se trabalha em equipe [...] o relacionamento dele [...] a sua conduta também, a pontualidade, se ele é assíduo no trabalho [...].
[...] o desempenho maior é o desempenho nas atividades em si.

SERV5: Desempenho pra mim é avaliar o desempenho do colega que trabalha comigo. Avaliar a capacidade, a qualidade, que mais, a competência, é por aí.

Cabe aqui retomar as palavras de Toro (1992) e Gama (1997) apud Enap (2000), que alertam para a confusão entre o desempenho e atributos pessoais, tais como criatividade e iniciativa, que embora o facilitem, não são sinônimos de desempenho.

Já nas palavras do **SERV6** fica evidente a cultura organizacional, que vincula a prática de avaliação somente ao período probatório:

[...] avaliação de desempenho pra mim seria o período em que o servidor, ingressando na instituição, seria avaliado, dentro das normas existentes, pela sua competência, aptidão, cumprimento de horário, tudo o que envolve a atividade do servidor enquanto servidor, de fato[...].

Para o **SERV7**, avaliar o desempenho significa observar as demandas do servidor em relação ao trabalho. Nas palavras dele: “avaliar a necessidade daquele servidor naquela função”.

Nesta fala percebe-se a preocupação com as necessidades específicas de cada servidor.

4.2 Expectativas quanto à implantação do Programa de Avaliação de Desempenho na UFPEL

Questionados sobre suas expectativas em relação à implantação do programa de avaliação de desempenho na UFPEL, as respostas foram analisadas dentro das seguintes categorias, extraídas a partir do conteúdo das falas:

a) Receio/Resistência

Nesta categoria, as falas agrupadas evidenciam sentimentos de receio ou resistência ao processo de implantação da avaliação de desempenho na UFPEL.

SERV1: [...] é um processo que tem que ser extremamente cuidadoso, pra não se cometer falhas [...] porque isso pode ser prejudicial tanto pro servidor como pra instituição [...].

[...] hoje vai ser muito difícil a gente passar isso pros servidores, porque é um novo mecanismo, é um novo procedimento, ser avaliado ninguém gosta, seja no trabalho, seja em casa, tem que se educar pra isso.

[...] nós vamos ter uma resistência bastante grande dos avaliados e dos avaliadores [...].

[...] nós temos que preparar [...] aqueles que vão ter a responsabilidade de avaliar, capacitá-los, conscientizá-los da importância disso, acho que vai ser um trabalho difícil [...].

SERV3: Falar em avaliação é uma coisa que num primeiro momento pode assustar, porque é sabido que na UFPEL a gente não tem essa prática [...] o que existe é uma avaliação do estágio probatório [...].

Como é que eu vejo isso dentro da UFPEL? Eu acho que com algum receio.

[...] a gente pode ter alguns problemas [...] a gente não tem essa cultura implementada [...] a gente não tem esse nível de maturidade [...] na maioria dos servidores, pra que isso seja recebido com tranquilidade [...].

[...] no meu entendimento, pra tu receberes com tranquilidade tu tem que ter um bom nível de autoconhecimento e de maturidade, pra tu conhecer e saber como é que é o teu desempenho e como é que tu és diante da tua relação com o trabalho.

SERV6: [...] Porque aí tem aquela questão: chefia imediata avalia o servidor. Quem avalia a chefia imediata? Então aí vai haver sempre uma troca. Se eu vou avaliar mal um servidor, em algum momento eu vou ser avaliado.

SERV7: Avaliar desempenho, pra mim [...] é muito delicado, porque tu estás lidando com pessoas. [...] nem nós estamos preparados pra essa avaliação. As chefias não estão preparadas, os servidores não estão preparados [...].

[...] tem que primeiro ver a situação da unidade, da estrutura, pra depois tu poderes avaliar o servidor, porque a gente pode estar sendo injusta”. “[...] o meu medo nessa avaliação é que as pessoas que vão fazer isso não enxerguem [...].

Em todas as falas acima, nota-se claramente o receio ou resistência que o tema avaliação de desempenho suscita nos entrevistados. As manifestações destes sentimentos traduzem-se pelas atribuições de empecilhos ao processo.

b) Descrença

As falas abaixo evidenciam a descrença dos servidores quanto à implantação da avaliação de desempenho na UFPEL:

SERV2: [...] sem medo assim de estar cometendo uma injustiça, eu acho que 50% da universidade não participa mesmo [...] que vá fazer como tem que ser mesmo [...] avaliar, fazer uma avaliação correta, com ética.

Eu acho até que ia moralizar, seria muito bom que acontecesse. Eu acho que até a mentalidade dos servidores seria outra.

[...] se desse uma maneira de ter que cumprir com esse programa, como tem que ser, seria ótimo, mas eu não sei como.

SERV6: Ah, eu espero a princípio que funcione. Que o programa seja implantado e que ele funcione na sua plenitude, mas a gente sabe que é muito difícil disso acontecer [...].

SERV7: [...] se tu não consegues implantar dentro do teu departamento, que tu trabalha, imagina em toda a universidade!

Essa atitude de descrença manifestada por alguns entrevistados pode estar relacionada com o tempo de trabalho na UFPEL e com o fato de nunca ter existido um programa de avaliação na instituição.

c) Avaliação dos aspectos pessoais em detrimento dos profissionais

As falas a seguir denotam a preocupação quanto à dificuldade dos servidores, avaliadores e avaliados, no momento de proceder à avaliação de desempenho, evidenciando os aspectos pessoais em detrimento dos profissionais:

SERV6: [...] então não há essa predisposição das chefias de se indispor, ou de colocar alguma coisa que possa fazer com que o servidor o veja de uma forma diferente. De não amigo, de chefe que está ali para orientar. Então eu acho difícil, porque dentro da instituição, pelo pouco que eu conheço, que isso se dê de uma forma como eu entendo que [...] deveria se dar.

SERV7: Claro que vai levar pro lado pessoal. E o servidor que for avaliado também [...] Mas se tu conseguir [...] estimular, motivar esse servidor, bah, o chefe não vai ter o que dizer [...].

Acreditamos que estas falas estejam carregadas de impressões da cultura organizacional tão bem conhecida pelos servidores.

d) Necessidade de ações de divulgação para a avaliação

Nesta categoria foram agrupadas falas nas quais houve manifestação da necessidade de ações de divulgação anteriores a implantação da avaliação de desempenho na instituição.

SERV1: Acho que nós precisamos fazer um trabalho de educação com todos os servidores da universidade antes de implantarmos.

SERV2: [...] eu achava que tinha que ter um tipo de seminário pra falar sobre o programa [...] conversar e explicar como teria que ser, e pra gente, pro pessoal ser bem profissional [...] os avaliadores, principalmente os avaliadores. Até podia ser geral, porque os avaliadores também vão ser avaliados né?

[...] divulgar mais [...] a importância desse programa [...] pro servidor geral da universidade [...].

SERV5: Eu acho que como toda coisa que tem que ser feita, ser criada, tem que ser explicada primeiro. Eu mesmo não tenho muita noção do que é essa coisa de [...] de avaliação. Tem que ser divulgado, pra mim saber como funciona, como é que é, como é que vai ser. Mas se for pra melhorar com certeza vai ser bem aceito.

SERV7: A instituição deveria proporcionar esse encontro, pra quando chegar essa avaliação não ser aquela coisa, aquele bicho, aquele horror, tanto pra chefia, acho que mais pro servidor que vai ser avaliado [...].

Reforçando essa necessidade, encontramos recomendações quanto à divulgação do processo de avaliação de desempenho, em uma pesquisa realizada sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina, de autoria de Santos e Feuerschütte (2009). Segundo as autoras, a melhor divulgação do processo de avaliação de desempenho facilitaria o comprometimento da comunidade universitária, uma vez salientada a importância para o desenvolvimento do servidor e da organização.

Desta forma, a avaliação pode ser utilizada como instrumento de desenvolvimento organizacional, facilitando aos avaliados a compreensão de seu papel, bem como tornando os objetivos da avaliação mais claros. Como consequência dessa compreensão, a avaliação transforma-se em um momento de diálogo propositivo e não punitivo, na qual os servidores tornam-se aptos a discutir a avaliação desde o ponto de vista organizacional e individual (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2009).

Embora tenham sido feitos seminários de divulgação sobre o tema, abertos a participação de todos os interessados, na época em que o GT Carreira trabalhava nos programas, constatamos que ainda há muito a fazer neste sentido. Acreditamos que a adequada divulgação, que propicie espaço para esclarecimento de dúvidas sobre o processo avaliativo, em um período imediatamente anterior a prática, poderá facilitar sobremaneira o andamento da avaliação, em todos os aspectos.

e) Expectativa otimista

Nesta categoria pode-se observar que as falas dos servidores têm um conteúdo otimista em relação à implantação da avaliação de desempenho na UFPEL.

SERV4: Se houver uma ferramenta desenvolvida pra avaliar pessoal não só no estágio probatório, mas também em toda vida [...] laboral dentro da universidade, perfeito, seria ótimo. [...] Porque a gente conseguiria identificar esses pontos altos e baixos do servidor[...] poderia estar contando com ele[...].

[...] pras chefias isso seria bom [...] tu conseguirias direcionar melhor o teu trabalho.

SERV5: [...] no meu ponto de vista ele tende a deixar as pessoas avaliadas [...], fazer com que elas procurem recursos pra ficarem mais habilitadas e consequentemente mais qualificadas.

[...] as pessoas mais qualificadas rendem mais, evoluem mais, o trabalho é feito com maior qualidade, com maior desempenho.

SERV3: Acho que é possível fazer [...] eu acho que o retorno disso vai ser positivo [...].

Observa-se que os respondentes que se mostraram otimistas quanto à avaliação de desempenho tem um pensamento que privilegia o retorno para a instituição e para o próprio servidor avaliado.

f) Ideal de avaliação

Algumas falas explicitaram expectativas de ideal de avaliação de desempenho, entendidas como condição para o sucesso da mesma:

SERV6: O servidor deveria ser avaliado diariamente pelas chefias [...] porque daqui a um ano tu não vai lembrar [...] das atividades que aquele servidor fez, o que ele não fez.

Este ideal avaliativo manifestado por **SERV6** está de acordo com a opinião das autoras Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p.42) segundo as quais os dados provenientes só da memória muitas vezes provocam distorções nos resultados.

SERV7: [...] a gente tem que fazer um mapa da universidade... dos servidores, o quê que eles fazem, a capacidade, as habilidades que eles têm. Aí sim tu vai poder fazer uma avaliação.

Quanto ao ideal de **SERV7**, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p.41) apontam como necessária a identificação de quantos e quais servidores apresentam dificuldades para a execução das atividades típicas de seu cargo. Baseado nesse levantamento é possível o estabelecimento de programas de desenvolvimento de pessoal para treinar/capacitar os servidores, garantindo-lhes a aquisição ou o aprimoramento de habilidades específicas para eliminar os problemas de desempenho.

SERV4: [...] seria interessante ela estar associada a algum aspecto legal, pra que no momento que fosse avaliado, e constatado que o servidor não tem um bom desempenho, mesmo depois do estágio probatório, mesmo tendo a estabilidade garantida por lei, que ele pudesse ser [...] advertido de alguma forma [...].

[...] eu acho que se não houver incentivo e penalização acaba não dando muito certo.

A punição é desencorajada por alguns autores. Em geral, os sistemas de avaliação de desempenho atualmente focam no desenvolvimento de estratégias de superação de dificuldades, estratégias para melhoria do desempenho do servidor e melhora na qualidade de vida do servidor no trabalho (STARLING, 1989; OLIVEIRA-CASTRO, LIMA E VEIGA, 1996).

Quando manifestam seu ideal de avaliação, no qual os sujeitos explicitam o que a instituição deveria fazer para melhor conduzir os processos de trabalho, parece haver uma

necessidade de cuidado para com os servidores, no sentido de melhor prepará-los para o trabalho, ao mesmo tempo em que traz a necessidade de responsabilização pela qualidade do trabalho apresentado.

4.3 Negociação entre chefias e servidores

Questionados sobre a possibilidade de haver negociação entre chefias e servidores na avaliação de desempenho, e de que forma isso se daria, as respostas foram agrupadas em três categorias que passamos a apresentar: Viabilidade da negociação, Ambivalência da opinião e Inviabilidade da negociação.

❖ **Viabilidade de negociação**

Nesta categoria foram agrupadas as falas dos servidores que entendem a viabilidade da negociação no processo de avaliação de desempenho.

SERV5: Eu acho que poderá acontecer.

Se for bom pra chefia e bom pro servidor, de maneira que eles achem um ponto que renda mais, essa avaliação [...].

Negocia o horário, compensa o horário, de acordo com a necessidade do servidor e com a necessidade do ambiente de trabalho que ele atua.

Na minha área, se alguém tiver que negociar comigo [...] não tem problema nenhum.

SERV7: Com certeza! Assim como tem servidores que não estão sendo bem aproveitados, tem chefias também[...].

[...] um planejamento para o servidor e um planejamento também para as funções [...] saber por que elas existem. Porque elas estão dentro da estrutura, o quanto que é importante.

SERV4: Eu já imagino que a negociação parta desde a criação da ferramenta de avaliação. Ela não pode ser unilateral essa ferramenta, ela não pode ser criada só pelo empregador, ou pelas chefias, ela tem que ter a participação do servidor, então aí eu acho que já começa uma forma de negociação dentro do próprio plano de avaliação.

Uma forma de negociar seria assim, se ele tiver bons desempenhos[...] ele tem que ter retorno. Esse retorno poderia ser negociado[...] ou com um plus salarial, ou

avanço na carreira, ou uma qualificação para uma futura chefia, eu acho que poderia ser negociado nesse sentido[...].

No setor público eu já acho mais restrito, mas também há como negociar.

SERV3: No momento da construção, me parece, da construção de todo o processo.

[...] o servidor que vai ser avaliado ele vai obrigatoriamente ter que conhecer os critérios, e com isso tu vai ter que negociar, tu vai começar um processo de discussão, tu vai começar um debate.

No momento que tu constrói, por exemplo, um plano de trabalho praquele servidor que vai ser avaliado, ele vai ser construído entre a chefia e o servidor, então isso vai gerar um debate já, esse é o primeiro processo negocial [...] no momento que tu começa a discutir tu começa a avaliar o teu desempenho, mas também tudo o que implica o teu desempenho... Isso gera um processo negocial que não tem fim no meu entendimento.

A tendência é a gente poder avançar com isso e ter resultados positivos, inclusive repercussão não só no resultado do trabalho, mas também com os fatores que envolvem o ambiente, o material, as necessidades todas do servidor e do local de trabalho.

SERV1: [...] o negociado ele tem que ser discutido antes, primeiro a clareza entre todos os atores envolvidos nessa questão.

[...] anteriormente ao processo ela pode ser negociada. No sentido de ela poder ser discutida, e tentar ser aplicada. Porque é novo pra todo mundo, é novo praquele que vai avaliar, é novo praquele que vai ser avaliado. Então eu acho que no início, se permite perfeitamente essa questão, da negociação.

Para Lucena (1992) a primeira das cinco fases da avaliação de desempenho compreende a Negociação do desempenho, na qual chefia e subordinado, em conjunto, devem negociar o desempenho esperado. Trata-se da definição das atribuições/projetos/tarefas e/ou atividades que formam o campo de responsabilidade profissional do empregado. Cada tarefa necessita da definição de padrões claros de desempenho, especificando a qualidade e quantidade esperadas bem como os prazos para apresentação dos resultados.

As respostas sobre a possibilidade de negociação aparecem de forma bem abrangente nos exemplos, desde as combinações de necessidades especiais de horário, até construção de um plano de trabalho, passando pela análise da necessidade/viabilidade de funções e pelo retorno financeiro derivado do bom desempenho apresentado.

❖ **Ambivalência na opinião**

Embora não tenha sido refratário à possibilidade de negociação na avaliação de desempenho, o **SERV1** emitiu opiniões ambivalentes nessa questão. Assim, suas respostas geraram a terceira categoria, conforme segue:

“A questão da avaliação de desempenho, eu não sei se ela é negociável, a avaliação em si.[...] pode ser negociado... pode ser discutido, entre o avaliador e avaliado de que forma isso vai se dar, essa avaliação”.

“Eu acho muito complicado[...] pelas minhas limitações do conhecimento de negociação[...].”

Analisando as falas, percebe-se que a ambivalência nas respostas denota pouco conhecimento sobre negociação, embora admita a possibilidade de discussão conjunta entre avaliador e avaliado sobre a avaliação de desempenho.

❖ **Inviabilidade da negociação**

Dentre as respostas negativas, percebe-se claramente a interpretação do sentido da palavra negociação como algo pejorativo, atitude escusa, ilícito.

SERV2: “[...] eu acho que nesse caso aí de avaliação, não tem que ter negociação... Porque se eu vou te avaliar, tu vai negociar comigo, não sei que tipo de negociação pode haver. Eu acho que a gente tem que fazer as coisas como tem que ser, pelo correto”.

“[...] negociação positiva eu não vejo, pra haver negociação tem alguma coisa que vai já sair fora... vai atalhar, já não vai sair retinho como tem que ser o caminho [...]”.

“Porque se tu tá andando na linha, se tudo faz tudo [...] vai negociar o quê meu Deus?”.

“[...] a negociação que eu vejo é só negativa”.

Neste caso, a negociação é entendida como um jogo sujo, algo ilícito, fora dos padrões.

SERV6: “Não, acho que de negociação explicitamente[...] não, mas eu acho que nas entrelinhas pode acontecer”.

“[...] nesse sentido que eu entendo que nas entrelinhas possa haver, não explicitamente[...] vou te avaliar aqui e depois lá na hora de tu me avaliares, tu vais me avaliar da mesma forma”.

Nestas falas **SERV6** demonstra seu entendimento de que a negociação, no ambiente de trabalho, está relacionada com troca de favores pessoais.

Em ambos os casos, parece ter ficado em segundo plano a idéia de que se está pensando em negociar o desempenho no trabalho, a partir de um olhar flexível sobre as demandas e os processos de trabalho, e da melhor forma de entrega de resultados para a instituição e para o usuário.

4.4 Consequências da implantação da avaliação de desempenho. Aspectos positivos e negativos

Finalizando a entrevista, os respondentes foram solicitados a manifestar sua opinião quanto às consequências da avaliação de desempenho, apontando aspectos positivos e/ou negativos da implantação do Programa de Avaliação de Desempenho na UFPEL.

➤ **Aspectos Positivos**

Como aspecto positivo da avaliação de desempenho, os servidores a seguir elencaram o cumprimento das normas, bem como a observância dos direitos e deveres do servidor.

SERV6: Ah, os aspectos positivos é que o programa ele deveria ser bom pra detectar realmente aquele servidor que está cumprindo com as suas obrigações, seus direitos, seus deveres, ser avaliado dentro disso, nem pra mais, nem pra menos.

SERV2: [...] se ele [servidor investido em função de chefia] tiver o comprometimento de avaliar e seguir a risca como tem que ser a avaliação e ver pelo lado mesmo da pessoa, que ele tá cumprindo toas as normas como tem que ser, eu acho que é positivo.

Para alguns servidores, a avaliação de desempenho possibilitará mudanças que influenciarão no resultado do trabalho prestado. Segundo Bergamini e Beraldo (2007, p.13 e 14) a avaliação de desempenho é um processo que oportuniza maior entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização permanente de seu próprio comportamento. Como um fenômeno natural, envolve, primeiramente, o processo de percepção, na qual as pessoas buscam seu próprio centro.

Para Santos e Feuerschütte (2009, p. 13), servidores motivados, comprometidos e cientes de sua função têm seu desempenho compatível a essas qualificações, resultando na satisfação do usuário do serviço público.

Em consonância com os autores citados, destacamos as falas abaixo:

SERV1: [...] o primeiro ponto positivo que eu acho, é essa mudança cultural, é a saída da zona de conforto, o exigir mais do servidor público com relação as suas atividades, ao seu papel, talvez aí os servidores comecem a repensar porque muitos [...] não tem a consciência da grandeza do papel de servidor público, então comecem a pensar [...].

[...] que ele tem que dar retorno pra sociedade, que a produtividade dele [...] é o retorno pra sociedade, é o atendimento ao cidadão [...].

SERV3: E o que eu considero de positivos seriam muitos... pensando no servidor que tá participando da avaliação, na possibilidade de autoconhecimento, de direcionar pra fazer as tarefas que realmente são importantes pra ele, e com isso são importantes pra instituição.

[...] tu vais avançar na integração entre as pessoas [...].

[...] o resultado do trabalho, ter um trabalho desenvolvido com mais eficiência e eficácia.

SERV2: [...] eu acho que a qualificação do servidor seria bem melhor, o desempenho dele [...] o próprio nome servidor público ia ser visto de outro aspecto, como um servidor que cumpre seus deveres, um servidor bem capacitado.

[...] a avaliação do serviço público ia moralizar bastante... ia mudar aí fora, perante a comunidade aquele conceito de servidor público, com certeza.

SERV4: A questão de estar sendo sempre avaliado acaba sendo uma motivação [...] tendo um instrumento adequado, bem regulamentado de avaliação, a gente vai estar sempre se impondo metas [...]. [...] se tu tens uma forma de avaliação contínua, o servidor vai estar sempre querendo se superar, independente da avaliação do chefe [...]. Então qual é o aspecto positivo principal: Que o instrumento de avaliação vai se refletir no comportamento do servidor, na cultura desse servidor e ele mesmo vai se impor a autoavaliação, ele vai querer estar fazendo sempre mais, isso vai se refletir depois, na avaliação final, desse chefe, em resultado, que tende a ser positivo.

SERV5: Eu acho que vai motivar o servidor a se qualificar pra ser avaliado, e aí todo mundo ganha com isso aí.

As percepções a seguir vão ao encontro do entendimento de Lucena (1992) para a qual um programa de avaliação de desempenho pode facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos, sendo visto como instrumento estratégico capaz de fornecer subsídios para ações de desenvolvimento organizacional.

SERV1: Pra instituição gerencialmente eu acho extremamente importante, porque ela vai conseguir identificar suas falhas nos processos.

[...] a universidade vai se conhecer melhor, o servidor vai se conhecer melhor [...] conciliar essas expectativas vai ser o grande desafio da avaliação. Mas só a gente avaliando a gente vai saber o quê que a gente tem, quais são as nossas potencialidades, quais são as nossas falhas, se não nós não temos como saber [...].

Note-se que as falas dos servidores ressaltam os benefícios da implantação da avaliação de desempenho, que se estendem para a instituição como um todo, para os servidores em particular, e para os usuários em geral.

➤ Aspectos Negativos

Os aspectos negativos apontados como possíveis consequências da implantação da avaliação de desempenho na instituição trazem a forte preocupação com a qualidade da avaliação realizada, bem como as dificuldades de integração entre as pessoas, conforme relatos abaixo:

SERV3: Os negativos eu acho que seria no momento da implantação [...] a dificuldade das pessoas conseguirem se integrar nesse processo [...] A consequência poderia ser de conflitos interpessoais que poderiam surgir no momento dessa apropriação e da implantação desse processo.

SERV6: [...] o fato negativo é que pode haver essa avaliação por avaliação [...] em alguns setores... eu acho que vai haver uma avaliação por avaliação... Eu estou pensando em termos gerais, não na sua totalidade, em algumas áreas talvez... pelo que a gente vê aí no geral eu entendo que possa acontecer essa situação.

SERV2: Mas eu fico assim, meio com o pé atrás é se vão seguir como tem que ser... principalmente quando a chefia se trata de professores é meio complicado... tem professores que às vezes acham que o servidor técnico-administrativo é inferior a ele, isso aí me preocupa bastante também.

[...] isso aí é só uma preocupação que ele [servidor investido em cargo de chefia] vá avaliar de uma maneira que não é o correto, que o servidor não mereça aquilo ali, porque tem alguma coisa pessoal, eu acho que a gente tem que ser profissional. Essa preocupação eu tenho porque com certeza vai existir, o lado pessoal também: Ah, eu não gosto do fulano, isso aí sempre existe, somos seres humanos né, ser humano é assim, infelizmente tem o lado negativo [...].

SERV1: O que eu poderia chamar de negativo, por exemplo, a incomodação que isso vai gerar nas pessoas, que isso pode gerar atrito com seu colega de trabalho [...].

As autoras Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) advertem que as dificuldades dos julgamentos surgem da pouca interação entre avaliador e avaliado, fato que aumenta a probabilidade de ocorrência de avaliações tendenciosas baseadas em impressões gerais,

simpatias e antipatias pessoais, afetando negativamente os resultados das avaliações de desempenho.

Outro aspecto negativo elegido foi quanto aos limites do avaliador:

SERV4: [...] pra mim gera um pouco de desconforto saber que o meu chefe avaliador não tem conhecimento técnico, ou não é um profissional da mesma área que eu, pra poder me avaliar. Isso parece uma inconsistência num plano. Claro que a pessoa vai ter condições de avaliar administrativamente, a questão de horário, jornada, cumprimento, eficiência, tudo isso. Mas a parte técnica, acho que a parte mais importante, teria que ser um profissional técnico.

Neste caso nos reportamos a Starling (1989), que chama atenção para a compatibilidade do avaliador com a matéria, devendo existir relação de competência, relevância e de prática comum entre o avaliador e os fundamentos teórico-práticos das ações a serem avaliadas entre ele e o avaliado.

Da mesma forma, estudos feitos por Koslowski e Kirsch (1987, apud OLIVEIRA-CASTRO, LIMA E VEIGA, 1996) quanto à importância da familiaridade do avaliador com as tarefas executadas pelo avaliado mostraram que avaliações procedidas por avaliadores que conhecem bem as tarefas do avaliado são mais precisas.

O **SERV4** também apontou como possível consequência negativa, a inobservância do suporte organizacional para o resultado do trabalho:

Eu acho que o avaliador, quê que ele tem que fazer, não adianta impor uma avaliação sem saber também do outro lado, da questão do recurso que o servidor tem pra fazer o seu trabalho. A questão do desenvolvimento de trabalho, recursos materiais, financeiros da instituição.

Sobre este tema Starling (1989), recuperando o senso-comum, assevera que “a produção de um trabalhador depende fortemente dos insumos que ele recebe”.

Retomando as palavras de Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 39) com respeito à atribuição de responsabilidade pelo mau desempenho exclusivamente ao servidor, o resultado pode não se dever somente a características pessoais do avaliado (habilidades, atitudes, personalidade, etc.), mas a deficiências no suporte organizacional. Esta situação acaba por gerar no avaliado sentimento de injustiça, indiferença e até mesmo o boicote a avaliação de desempenho.

Para o **SERV5** uma consequência negativa seria a quebra da negociação:

Se ele vai negociar comigo vou esperar aquilo que ele negociou, se eu não vi que aquilo deu fruto, é lógico que vai ser negativo.

Lembrando Lucena (1992), a última das cinco fases da avaliação de desempenho é o comprometimento, resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo considerado necessário e construtivo para a consecução das metas negociadas. A quebra da negociação, portanto, significa falta de comprometimento.

Todos os aspectos negativos elencados pelos entrevistados, como consequência da implantação da avaliação de desempenho na UFPEL, baseiam-se na experiência dos mesmos como servidores na instituição, inseridos na cultura organizacional que lhe é própria.

O capítulo seguinte trata das considerações finais sobre o estudo apresentado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi fruto do trabalho de conclusão, requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Negociação Coletiva.

Necessariamente, haveríamos de fazer uma aproximação entre o tema elegido e a Negociação Coletiva. Dentre a proposta dos eixos temáticos oferecidos pela coordenação do curso, foi escolhido a que mais fazia sentido pesquisar - Avaliação de Desempenho como Processo Negocial - devido à afinidade com a temática do trabalho que vem sendo desenvolvido na UFPEL.

A questão de pesquisa delimitada era saber o que pensam os servidores sobre a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho na UFPEL. Para tanto, o objetivo geral deste estudo buscou conhecer a percepção de servidores sobre a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho na Instituição. Já os objetivos específicos previam: conhecer as expectativas de servidores quanto à implantação da avaliação de desempenho na UFPEL; verificar em que medida a avaliação de desempenho pode ser entendida como um processo negocial por servidores da UFPEL e apontar os aspectos positivos e/ou negativos da implantação da avaliação de desempenho na UFPEL.

Os resultados obtidos não podem ser generalizados, porque dizem respeito ao entendimento deste grupo específico de servidores entrevistados. No entanto, em que pese o número restrito de sujeitos participantes da pesquisa, certamente não se pode desprezar o fato de se tratarem de indivíduos que atuam vinculados aos Recursos Humanos da instituição, gestores de suas equipes de trabalho. Assim sendo, entendemos que a pesquisa teve o seu propósito alcançado, uma vez que foi a primeira oportunidade que se teve de colher formalmente a percepção de servidores sobre o tema em voga.

A análise dos conteúdos das entrevistas demonstrou que os sujeitos têm uma percepção muito diversa sobre avaliação de desempenho. Não há consenso quanto ao entendimento do referido tema.

Apenas dois, dos sete entrevistados demonstraram vislumbrar a avaliação de desempenho e sua ligação com os objetivos maiores da instituição. De forma geral o conceito da avaliação de desempenho aparece como sinônimo da observação de características individuais do sujeito avaliado.

As expectativas dos servidores quanto à implantação da avaliação de desempenho na UFPEL são carregadas de receios e resistências, atribuídos à cultura da não avaliação

predominante na instituição, pela própria dificuldade com o tema e por considerarem a falta de maturidade dos servidores para assumirem o processo de avaliação.

Outra categoria emergente nas expectativas depõe sobre a descrença no processo. Para alguns servidores a avaliação de desempenho está tão longe de acontecer que chegam a se referir ao assunto conjugando verbos no passado. De outra forma, devem sua descrença ao tamanho da tarefa, quando se pensa em atingir toda instituição.

Quatro servidores apontaram a importância de ações de capacitação/divulgação do Programa de Avaliação de Desempenho como forma de viabilizar sua implantação na Universidade.

Ao longo das entrevistas, três servidores declararam seu desconhecimento sobre como se dará o processo de avaliação de desempenho na instituição.

Apesar disso, três servidores demonstraram uma expectativa otimista frente à possibilidade de implantação da avaliação de desempenho na UFPEL, ressaltando a importância de ter o trabalho avaliado como forma de estímulo a busca permanente de qualificação para o bom desempenho do servidor.

E por fim, três servidores registraram seu ideal de avaliação, alegando que a avaliação deveria ser realizada diariamente pelas chefias, sob pena de esquecimento; que o incentivo deveria estar vinculado ao bom desempenho e a punição ao mau desempenho; e a necessidade de mapear a instituição como condição imprescindível para viabilizar a avaliação de desempenho.

Quanto à negociação entre chefias e servidores na avaliação de desempenho, apenas dois servidores apontaram a inviabilidade da negociação. Em suas falas pode-se perceber claramente a associação da negociação com algo pejorativo, escuso.

Os demais servidores conseguem vislumbrar a negociação ocorrendo, desde o planejamento do trabalho até o momento da avaliação. Um deles apresentou certa ambigüidade na resposta, e embora não achasse impossível negociar o desempenho, teve dúvidas, por alegar desconhecimento do tema negociação.

Os aspectos positivos apontados como consequência da implantação da avaliação de desempenho na UFPEL partiram desde uma perspectiva individual, destacando a oportunidade de amadurecimento e autoconhecimento no trabalho, passando pela auto-imposição, alcance e superação de metas próprias de desempenho; melhor qualificação do servidor para o trabalho até chegar ao ponto de despertar a consciência para o papel de servidor público e de seus serviços prestados ao cidadão.

Do ponto de vista coletivo, destaca-se a maior integração entre as equipes e os ganhos para a instituição, que terá oportunidade de se conhecer melhor e explorar, pela via gerencial, o potencial dos seus servidores.

Quanto aos usuários externos dos serviços da UFPEL, acredita-se que a avaliação de desempenho propiciará novas atitudes que farão com que o servidor público seja mais bem visto pela comunidade.

Finalmente, os aspectos negativos como conseqüência da implantação da avaliação de desempenho na UFPEL foram elencados da seguinte maneira: possíveis conflitos interpessoais nas equipes de trabalho no momento inicial da implantação do programa; avaliação feita só para constar; descumprimento do que foi pactuado/negociado entre chefia e servidor; avaliações negativas motivadas por antipatias entre avaliador/avaliado; subordinados de áreas técnicas específicas sendo avaliados por chefias leigas; avaliações negativas motivadas pela falta do suporte organizacional.

Pode-se constatar que as dificuldades encontradas na instituição em análise não fogem da realidade do serviço público de forma geral, cujos princípios norteadores diferem daqueles que regem a iniciativa privada, na qual a avaliação de desempenho já está assimilada como prática de gestão.

Os acordos estabelecidos na Mesa Permanente de Negociação entre Governo Federal e FASUBRA sindical garantiram a criação da lei carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, e foram o nascedouro do Programa de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira (PDIC).

Originária das negociações coletivas, a avaliação de desempenho pode ser vista como um processo negocial, uma vez que oportuniza aos atores envolvidos a negociação do desempenho desejável para a instituição.

Na realidade da UFPEL, entende-se que o Programa de Avaliação de Desempenho, conforme prevê a norma, deverá fomentar a prática de atividades de negociação entre servidores e chefias nas equipes de trabalho. O planejamento participativo, a pactuação prévia de metas e o conseqüente estabelecimento dos contratos coletivos e individuais de tarefas serão realizados levando-se em consideração as necessidades dos usuários internos e externos da Universidade.

Acredita-se que a avaliação de desempenho como instrumento gerencial, desde o estágio probatório até o dia-a-dia de trabalho do servidor estável, possa ser um canal permanente de negociação, prevenindo conflitos e buscando, no coletivo, formas criativas de inovar a administração e a gestão de pessoas.

Espera-se que a vivência dessas novas práticas na UFPEL suscite profícuas discussões no sindicato de base da categoria, demandando à FASUBRA proposições de melhorias na carreira do Servidor Técnico-Administrativo junto à mesa de negociação com o governo federal.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BAYEH, Maria Gabriela Moya Gannuny El. **Negociação sindical na administração pública**. Universo Jurídico. 2008.

Disponível em:

<[http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/5253/Negociacao Sindical na Administracao Publica](http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/5253/Negociacao_Sindical_na_Administracao_Publica)> Acesso em: 27 out. 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm> Acesso em: 13 out. 2010.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm> Acesso em: 09 jul.2010.

CHEIBUB, Zairo B. ENAP. **Negociação coletiva no setor público: experiências internacionais recentes por meio de análise de literatura**. Brasília: ENAP, 2004. (Cadernos ENAP; 25)

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

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2000.

FASUBRA. Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras. **Principais conquistas da federação**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.fasubra.servicos.ws/phocadownload/Institucional/fasubra.pdf>> Acesso em 30 ago. 2010.

FERREIRA, Duvanier Paiva; RIBEIRO, Idel Profeta; ALVES, Charles Moura. **Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro**. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 – 7 nov. 2008. Disponível em: <http://www.mp.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/duvanier.pdf>> Acesso em: 08 jul.2010.

GOMES, Maria do Socorro Mendes; FREITAS, Nelson Luiz de Oliveira. **Diretrizes para a construção de instrumentos de avaliação de desempenho**. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 – 7 nov. 2008.

JÚNIOR, Amandino Teixeira Nunes. **Sindicalização, negociação coletiva e direito de greve dos servidores públicos**. Revista de Informação Legislativa. Brasília a. 33 n. 130 abril/jun. 1996.

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

MARQUES, Antônio Luiz Marques; 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: EnANPAD, 2008, Brasília/DF, 2008. Disponível em: http://www.cmbh.mg.gov.br/images/stories/escoladolegislativo/Nucleo_Divulgacao/Art_AD I.pdf> Acesso em 25 out. 2010.

MENDONÇA, Sérgio Eduardo A. **A experiência recente da negociação coletiva na administração pública do Brasil**. In: Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración Pública. Estratégias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. México D.F., México, 5 y 6 de mayo de 2005. Disponível em: <http://www.clad.org>> Acesso em 25 out. 2010.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Walter Weiszflog (Editor); Rosana Trevisan (Coord. Editorial). [S.l.], Editora Melhoramentos Ltda., 1998-2007. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>> Acesso em: 13 out. 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – **Negociação 1**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 1), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrg.s.br/negcol>> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 09 nov. 2009.

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – Relatório da OCDE, 2010.** Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520 estudo_OCDE.pdf> Acesso em: 15 jun. 2010.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias.** Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996
Disponível em:
<http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1299/1/ARTIGO_ImplantacaoSistemaAvaliacaoDesempenho.pdf> Acesso em: 29 mai. 2010.

PLENSACK, Pérsio (Org.) **O conceito de negociação coletiva.** Adaptação para o setor público em dezembro de 2003 in Metodologia para Negociação Coletiva do Setor Municipal. Projeto – FNV Municipal. ISP Brasil, 2008
Disponível em: <<http://www.ispbrasil.org.br/publicacoes/metodologiaparanegociacao.pdf>>
Acesso em: 23 fev. 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

SALGADO, Valéria Alpino Bigonha. **A gestão de desempenho de indivíduos e instituições no Governo Federal da república federativa brasileira.** XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007.

SANTANA, Jose Paranaguá de. **A negociação como instrumento de gerência nos serviços de saúde.** In: SANTANA, José Paranaguá de. (Org.). Desenvolvimento gerencial das unidades básicas do sistema de único de saúde (SUS). Brasília: Organização Pan-Americana de Saúde. Organização Mundial de Saúde, 1997. 187-203 p. Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/pub06U3T1.pdf>
Acesso em: 23 fev. 2010.

SANTOS, Heriana Ribeiro dos; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **O papel da avaliação de desempenho na administração pública: o caso da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão de uma prefeitura fluminense.** [S.l.:s.n.], Departamento de Administração, Universidade Federal Fluminense, [2009]. Disponível em:
<<http://www.uff.br/sta/textos/fv003.doc>> Acesso em: 05 jul. 2010.

SANTOS, Laís Silveira; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **A percepção do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o Processo de Avaliação de Desempenho.** II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba/PR – 15 a 17 de novembro de 2009.

STARLING, Roosevelt Riston. **Avaliação de Desempenho – Conceituação e Metodologia**. 2ª versão aumentada. FUNREI. São João Del Rei, 1989. [Mimeografado]

TRIERWEILER, Roberta. Rodrigues. **Apresentação da Pró-Reitoria de Gestão de Recursos Humanos**. Pelotas, UFPEL, [2009]. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/prgrh>> Acesso em: 03 ago. 2010.

UFPEL - UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **Minuta da Norma do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Pelotas**. Pelotas, UFPEL, 2007.

UFSM – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Núcleo de Integração, Acompanhamento e Avaliação/CIAPER/PRRH. **Pesquisa: Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSM: Como os Gestores da Instituição estão Preparados para este Desafio**. Santa Maria, UFSM, 2006. Disponível em : <<http://w3.ufsm.br/prrh/avaliacao/dados/pesquisa.pdf>> Acesso em: 04 jul. 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Fale um pouco sobre o que entendes por avaliação de desempenho.
2. E para a UFPEL, quais são as tuas expectativas em relação à implantação do programa de avaliação de desempenho?
3. Consideras que possa haver negociação entre chefias e servidores na avaliação de desempenho? De que forma isso se daria?
4. No teu ponto de vista, quais seriam as consequências da implantação da avaliação de desempenho na UFPEL? Podes apontar aspectos que consideras positivos e/ou negativos?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou aluna 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 Dr. Diogo Joel Demarco, cujo objetivo é conhecer a percepção dos servidores da UFPEL sobre a implantação do Programa de Avaliação de desempenho na instituição.

A sua participação envolve uma entrevista. 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 (53) 8404-7064. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Contatos com a coordenação do Curso (51) 33083725.

Atenciosamente,

Assinatura Pelotas, de agosto de 2010
Local e data

Consinto em participar deste estudo

Assinatura Pelotas, de agosto de 2010
Local e data