



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DE UMA UNIDADE ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Daniele Herondina Oliveira Pinheiro Nogueira - UFPA

Cleide Raiol Nascimento - UFPA

João Cauby De Almeida Júnior - UFPA

RESUMO

A atual gestão de pessoas da Administração Pública Federal está promovendo essenciais reformulações nos seus processos. No que se refere à avaliação de desempenho, acredita-se ser um instrumento de apoio à gestão e de melhoria da qualidade dos serviços. O artigo tem como objetivo analisar como a inserção da negociação coletiva pode contribuir para o processo de Avaliação de Desempenho da Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação do Núcleo X da Universidade Federal do Pará. A pesquisa realizada caracterizou-se como uma pesquisa documental, pois procurou levar em consideração dados dos relatórios de gestão daquela instituição. Observou-se que os servidores da UFPA apresentam dificuldades para entender qual o real objetivo da avaliação de desempenho (AD). A partir da análise da temática negociação coletiva, o presente estudo também exemplificou conceitualmente um modelo de AD por resultados. Como resultado do estudo, conclui-se que há necessidade de readequação do Programa de AD da UFPA, tendo em vista, que ainda não está de acordo com a Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008). Os resultados mostraram que o processo de implantação do sistema de avaliação de desempenho encontra-se em fase de construção para um modelo baseado na gestão por competências.

Palavras-chave: Negociação Coletiva. Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

INTRODUÇÃO

A Administração Pública Federal está em fase de mudanças para uma estrutura mais estratégica, orientada para resultados e melhorias nos serviços prestados. O que antes era um ambiente extremamente burocrático passa a se reestruturar e promover amplos investimentos no desenvolvimento dos funcionários. A área de gestão de pessoas tem papel fundamental nesse processo de mudanças, tendo como principais objetivos: ser um agente facilitador capaz de ajudar a organização a realizar a sua missão; promover o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário; criar políticas de capacitação; desenvolver a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

A atual gestão de recursos humanos do Governo Federal está promovendo essenciais reformulações, tendo destaque as seguintes ações: priorização da temática democratização das relações de trabalho; reestruturação das carreiras e cargos; seguridade do servidor; e a implantação de novos instrumentos e metodologias de gestão de pessoas, tais como a implantação da gestão por competências, a gestão de desempenho e o aprimoramento de processos e sistemas.

No que se refere à avaliação de desempenho, acredita-se ser um instrumento de apoio à gestão e um fator de mobilização em torno da missão da organização e por isso deve ser vista como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e melhoria da qualidade dos serviços.

Através da Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e suas formas de desenvolvimento (no art. 3º, inciso IX), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, foi ressaltada a importância de um Programa de Avaliação de Desempenho funcional nas Universidades.

A unidade de gestão de pessoas na Universidade Federal do Pará (UFPA), que é a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), tem com função assessorar todos os envolvidos no processo de execução, acompanhamento e análise dos resultados no contexto da avaliação de desempenho.

Destaca-se como instrumento gerencial o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores da UFPA, pois foi elaborado com a intenção de fornecer subsídios importantes para atender às necessidades institucionais de auto-avaliação, avaliação externa, é assim criar condições adequadas para o uso dos resultados nos diversos processos organizacionais.

Na estrutura organizacional da UFPA, existem as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação, que tem como responsabilidade atuar na gestão de pessoas, financeiro, orçamentário, planejamento, avaliação, enfim, é um setor estratégico dentro da Instituição. Sendo assim, optei por realizar a pesquisa na Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação de um Núcleo X. Por fins éticos de pesquisa, o local de pesquisa de campo não será identificado.

O presente estudo procura responder à seguinte questão: Como a inserção da negociação coletiva pode contribuir para o processo de Avaliação de Desempenho da Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação do Núcleo X da Universidade Federal do Pará?



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Os objetivos desta pesquisa são: (i) analisar os resultados da Avaliação de Desempenho da Universidade Federal do Pará (ii) analisar o processo de Avaliação de Desempenho da Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação do Núcleo X e suas principais implicações (iii) identificar como a Negociação Coletiva pode contribuir para a melhoria do processo de Avaliação de Desempenho.

O presente trabalho foi dividido em 04 (quatro) tópicos, a contar da introdução, que esclarece a questão da pesquisa, a motivação para realizar o estudo e os objetivos específicos; o segundo tópico citará conceitos, finalidades e histórico da avaliação de desempenho, a negociação coletiva aliada à avaliação, também abordará o processo de avaliação na UFPA e na Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação do Núcleo X; o terceiro tópico consiste a metodologia, coleta e análise de dados; e, por fim, são expostas as considerações finais.

1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Considerando a relevância da avaliação de desempenho neste trabalho, busca-se explicar qual a sua finalidade; citar alguns conceitos; a sua evolução histórica e analisar os resultados das avaliações de desempenho no âmbito da UFPA.

1.1 CONCEITOS E FINALIDADES

A adequada compreensão dos problemas e desafios relacionados às atividades de avaliação de desempenho nas modernas organizações pode ser mais bem alcançada a partir da breve revisão de alguns conceitos.

A avaliação de desempenho é um importante instrumento de análise do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas estipuladas e resultados a serem alcançados, sempre priorizando o potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2004).

No contexto organizacional, o planejamento é responsável em nortear e identificar as metas a serem alcançadas a partir da missão, da visão e análise dos ambientes internos e externos à organização. No que se refere às atividades de avaliação, é necessário que essas atividades estejam alinhadas às metas definidas no processo de planejamento. Mas, se não houver esse cuidado em alinhar as metas a avaliação? Ou, se as metas não forem definidas, o que será avaliado? Sugere-se a realização do planejamento organizacional e cuidado ao alinhá-lo ao processo de avaliação de desempenho.

Ressalta-se a importância de se acompanhar as ações desenvolvidas, todavia, que podem ocorrer mudanças capazes de modificar as metas estabelecidas. Pelo acompanhamento de desempenho também é possível identificar *gaps* de competências, o que pode auxiliar no desenho de ações de desenvolvimento e capacitação (PIRES *et al.*, 2009).

O desempenho humano ou organizacional é representado pela expressão da competência de indivíduos, grupos ou organizações. Sugere-se utilizar, em um único modelo, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir da



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

análise das competências essenciais à organização, desde o nível institucional até o individual (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Neste contexto, acredita-se que a avaliação de desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas, mas é necessário que o processo de avaliação atenda às seguintes linhas básicas: 1. A avaliação deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. 2. A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. 3. A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. 4. A avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência (CHIAVENATO, 2004).

Pode-se dizer que os pontos fracos do processo de avaliação de desempenho são: 1. Quando o avaliado percebe a avaliação como uma recompensa ou punição. 2. Quando se dá a real importância ao processo de avaliação, com uma análise mais crítica e objetiva do desempenho. 3. As pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. 4. Quando os comentários do avaliador não são bem interpretados. 5. Os fatores de avaliação não conduzem a nada e não agregam valor (CHIAVENATO, 2004).

1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Um marco importante na política de gestão de pessoas na administração pública federal é a avaliação de desempenho, pois é um instrumento de gestão, com o objetivo de avaliar os servidores em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho. Como base legal está prevista na Constituição Federal, na Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990) - regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Também está embasada nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos.

Desde a década de 1970, a administração pública brasileira objetiva implementar sistemas de avaliação de desempenho vinculados à remuneração e ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público (MPOG, 2009).

A progressão funcional foi instituída através do Decreto nº. 80.602, de 24 de outubro de 1977 (BRASIL, 1977), sendo definida como a “elevação do servidor à classe imediatamente superior”. O Decreto também regulamentou a aplicação do “aumento por mérito” como a movimentação do servidor da referência em que estivesse posicionado para a imediatamente superior, dentro da mesma classe (MPOG, 2009).

O Decreto nº 84.699, 29 de abril de 1980 (BRASIL, 1980) revogou o Decreto nº 80.602/1977, e alterou esses conceitos, passando a definir a progressão como progressão vertical e o aumento por mérito como progressão horizontal (MPOG, 2009, p. 22).

A Lei nº 8.627, de 19 de fevereiro de 1993 (BRASIL, 1993), também altera o processo de avaliar, pois introduz a progressão automática de várias referências, sem haver relação com o desenvolvimento na carreira (MPOG, 2009).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, prevê em seu art. 20 a avaliação do desempenho para aprovação no estágio probatório, observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (MPOG, 2009, p. 36).

Na Constituição Federal, através da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998), foram incluídas novas situações para quais está prevista a avaliação de desempenho:

- a) avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (art. 37, 8º, inciso II);
- b) perda de cargo público (art. 41, inciso II);
- c) condição para aquisição de estabilidade (art. 41, 4º);
- d) avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V).

Além disso, com base no art. 32 da Emenda Constitucional nº 19, está prevista a necessidade de critérios e garantias especiais para a demissão de servidor público estável, que em decorrência das atribuições de seu cargo efetivo desenvolva atividades de Estado (NASSUNO, 1998).

O conceito de Avaliação de Desempenho como base na remuneração, foi recuperado através da aprovação da Gratificação de Desempenho e Produtividade – GDP, a partir de então, começaram a surgir várias gratificações de desempenho com semelhantes características. As gratificações de Desempenho são gratificações variáveis em função do desempenho individual, coletivo e institucional.

Com a edição da Medida Provisória nº 431, de 14 de maio de 2008, a atual Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), a avaliação de desempenho tem um novo olhar dentro do serviço público. A inserção do processo de planejamento é peça fundamental para essa nova abordagem de avaliação, pois o servidor terá que prever a pactuação de metas intermediárias e individuais, que contará também com a participação dos usuários e será necessária a divulgação de metas e resultados.

Segundo o artigo 140 da Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008):

Art. 140. Fica instituído sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os seguintes objetivos:

- I - promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e
- II - subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

A nova sistemática de Avaliação de Desempenho irá exigir dos órgãos públicos a incorporação da cultura de planejamento estratégico e atrelamento da avaliação com a capacitação dos servidores. Destacam-se como aspectos inovadores: Avaliação 360º, Comissão de Acompanhamento e Comitê Gestor.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A inserção desses novos aspectos, faz parte do processo de democratização das relações de trabalho, tendo em vista, que a avaliação de desempenho deverá ser baseada em metas individuais, por equipes e institucionais, que serão previamente conhecidas e acordadas entre todos os envolvidos no processo.

O ciclo de avaliação de desempenho terá início com a definição das metas institucionais que serão fixadas anualmente, sendo necessária a publicação de um ato do dirigente máximo de órgão ou entidade da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (MPOG, 2009).

O Plano de Trabalho deverá conter o registro das etapas do ciclo da avaliação de desempenho.

No aspecto individual, os avaliados serão os servidores titulares de cargos de provimento efetivo e os ocupantes dos cargos de provimento em comissão, da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Os fatores mínimos a serem avaliados na avaliação de desempenho individual são: 1. Produtividade no trabalho; 2. Conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; 3. Trabalho em equipe; 4. Comprometimento com o trabalho; e, 5. Cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo (MPOG, 2010).

Quanto ao aspecto institucional, poderão ser considerados os resultados obtidos na avaliação: 1. do Plano de Trabalho; 2. do desempenho da equipe de trabalho realizada pelos seus integrantes; 3. realizada pelos usuários internos ou externos de cada unidade de trabalho; 4. das condições de trabalho, feita pelos integrantes de cada equipe de trabalho; e, 5. do desempenho do órgão ou entidade, no alcance das metas globais (MPOG, 2009).

Com essa nova sistemática de avaliação de desempenho, destaca-se aqui o aspecto de inovação e reforço à cidadania e ao controle social ao estabelecer a participação dos usuários no processo de avaliação das instituições e dos serviços públicos (MPOG, 2009).

A publicação do Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010 (BRASIL, 2010) reforça, ainda mais, o novo olhar do setor público para a gestão de pessoas. Esse decreto regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) estabeleceu a criação de um Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho, com a finalidade de monitorar os processos de implantação e acompanhamento, propor procedimentos gerais, instrumentos de avaliação, realizar estudos e projetos, entre outras finalidades. O Comitê Gestor será coordenado pela Secretaria de Recursos Humanos do MPOG e terá a participação de representantes do governo, sociedade civil e servidores.

Para compor o processo de avaliação de desempenho também está prevista a criação de Comissões de Acompanhamentos, que serão instituídas, no âmbito do órgão ou entidade de lotação, por intermédio de ato de seu dirigente máximo. Essas comissões serão conhecidas como CAD - Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho, tendo como objetivo participar de todas as etapas do ciclo da avaliação de desempenho (MPOG, 2010).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Analisa-se, ainda, que um dos principais pontos críticos do processo de avaliação de desempenho na administração pública é a instituição do planejamento estratégico nos órgãos e entidades.

1.3 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFPA E NA COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO

A Universidade Federal do Pará foi criada pela Lei 3.191, de 02 de julho de 1957 (BRASIL, 1957), reunia as faculdades isoladas existentes e edificava a Universidade Federal do Pará - Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), pública e gratuita, com autonomia didático-científica, vinculada ao Ministério da Educação e Desporto (MEC).

A UFPA mantém a liderança na comunidade científica do norte do país, colocando-se à frente dos avanços tecnológicos e também na relação com a comunidade, dando suporte técnico necessário ao desenvolvimento social da região e absorvendo a experiência da população como subsídio ao seu próprio desenvolvimento.

A comunidade universitária é constituída por três seguimentos básicos: corpo discente, corpo docente e corpo técnico-administrativo, regidos por normas que regulam o funcionamento da Instituição - o regime Jurídico, o Estatuto, o Regimento Interno, Normas dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação.

A Universidade Federal do Pará (UFPA) conta hoje com cerca de 46 (quarenta e seis) cursos de graduação, além de outros de especialização, mestrado e doutorado, reunidos em 11 (onze) Institutos e 5 núcleos de Integração.

A estrutura organizacional do Núcleo X é composta por uma Congregação, uma Diretoria Geral e uma Diretoria Adjunta. Ligada à Diretoria Geral estão às subunidades acadêmicas, Secretária Executiva, Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação, Coordenadoria de Comunicação e Promoção Científica, Biblioteca Setorial e Centro de Estudos Sul-Americanos e do Caribe.

A Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação, unidade integrante do Núcleo X, conta com 4 (quatro) servidores técnico-administrativos e 4 (quatro) bolsistas acadêmicos. Em cumprimento a sua missão, a unidade desenvolve seus trabalhos priorizando a interação entre as atividades de ensino e pesquisa, através de ferramentas de planejamento, de elaboração de projetos, no âmbito das modalidades de gestão.

A Coordenadoria é dirigida por um Assistente em Administração, com Especialização em Redes de Computadores e na área de Desenvolvimento Sustentável, com 24 anos de serviço na Universidade Federal do Pará. As unidades produtivas integrantes da Coordenadoria são: a Divisão Administrativa e o Laboratório de Informática. Os principais pontos fortes dessa unidade são: infraestrutura adequada, recursos materiais e a possibilidade de participar de grupos de pesquisa sobre as questões ambientais e de cursos nessa área. Como pontos fracos apresentam-se a falha na comunicação entre os integrantes da Coordenadoria, dificuldade de realização de algumas tarefas administrativas, necessidade de nomeação de mais servidores técnico-administrativos para essa Unidade e não compreensão sobre o processo de Avaliação de Desempenho.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

No ano de 2007, foi implantado o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores da UFPA, que apresenta como objetivo geral contribuir para o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes e políticas de gestão de pessoas, apoiando e incentivando o desenvolvimento do pessoal técnico-administrativo, bem como garantindo suporte à busca de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Destaca-se que este Programa está contemplado no Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Pará (PIDT) e no Plano de Gestão 2005-2009, dessa Universidade.

Para a construção do Programa considerou-se os principais conceitos:

- **Desenvolvimento**: processo continuado que visa a ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;

- **Avaliação de Desempenho**: é um processo pedagógico, sistemático de análise do desempenho do servidor, realizado mediante a critérios decorrentes das metas institucionais e da análise das competências inerentes ao cargo, pactuadas na equipe de trabalho e referenciado nas expectativas dos usuários, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

- **Competências**: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores visando ao alcance dos objetivos da instituição;

- **Processos de Trabalho**: conjunto de ações seqüenciadas que organizam as atividades da força de trabalho, visando ao cumprimento dos objetivos e metas institucionais;

- **Meta**: é a quantificação do desempenho previamente estabelecida para o alcance dos objetivos, em determinado período de tempo;

- **Negociação Prévia**: é o processo que envolve uma ou mais partes com interesses comuns e/ou antagônicos, que se sentam para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar um acordo.

O Programa de Avaliação de Desempenho apresenta as seguintes modalidades: autoavaliação, avaliação do servidor pela Chefia imediata, avaliação da equipe pela Chefia imediata e avaliação do usuário, sendo que, atualmente, as duas últimas modalidades citadas ainda se encontram em fase de implantação.

A Avaliação de Desempenho (AD) é realizada através do Sistema de Gestão de Avaliação de Desempenho (SGAD), disponibilizado em um *link* hospedado na *home page* da PROGEP¹, que consiste num processo contínuo e sistemático de descrição, análise e avaliação das atividades técnicas e administrativas desenvolvidas por servidores técnico-administrativos em educação e docentes ocupantes de funções administrativas.

O Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos docentes da Universidade Federal do Pará foi regulamentado através da Resolução nº. 1.272, de 2 de julho de 2009. Com base nessa Resolução foram procedidas às avaliações de desempenho do ano de 2009, sendo disponibilizado desde 15.09.2009 e disponível até o presente momento para os servidores efetivarem as suas avaliações (PROGEP, 2009).

¹ www.progep.ufpa.br



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Ressalta-se que a avaliação de estágio probatório não foi realizada, devido à necessidade de alterações da Resolução nº 1.272/2009, com o objetivo de atender à Lei nº 8.112/90, que determina que essa avaliação deve ser executada por uma comissão constituída para essa finalidade (PROGEP, 2009).

1.4 A NEGOCIAÇÃO COLETIVA ALIADA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem diversas definições que identificam a negociação trabalhista. Junqueira (1988, p. 12) “afirma que a negociação trabalhista é um processo, em busca da aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível”.

Para Marras (*apud* PAZZIANOTTO, 1983, p.15) a definição legal de negociação coletiva é a de que “é um acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho”.

A negociação pode ser considerada uma prática que expressa relações de poder entre os atores sociais, sendo um procedimento de “solução de conflitos” bastante disseminado nas sociedades contemporâneas (ISP-BRASIL, 2008).

Assim, a negociação coletiva constitui-se em um instrumento de regulação de conflitos, os quais são inerentes às relações de trabalho tanto no setor privado quanto no setor público.

Segundo Marras (2008, p. 202):

a negociação coletiva, sem sombra de dúvida, tem tido uma trajetória ascendente na maioria dos países. Isto significa que a tendência na atualidade é que as partes capital - trabalho discutam suas pendências e necessidades no trato direto, o que antes se deixava sob a responsabilidade do Estado.

Hoje, considerando as mudanças que estão ocorrendo no âmbito das empresas e da sociedade global, percebe-se que a negociação tornou-se um das funções mais importantes (GIL, 2010).

As organizações de hoje sentem as mudanças o tempo todo, e com isso é necessário aprender a negociar essas mudanças com os seus colaboradores. O profissional da área de gestão de pessoas, seguramente mais do que o das outras áreas, é solicitado a contribuir nesse processo, tanto na negociação direta, quanto no assessoramento à direção geral e de outros escalões da empresa (GIL, 2010).

Gil (2010, p. 249) cita os motivos que determinam as negociações no âmbito das organizações: 1. negociação para definir funções; 2. negociação para definir objetivos; 3. negociação para definir poderes e responsabilidades, bem como o sistema de delegação; 4. negociação da análise de resultados; 5. negociação das mudanças organizacionais; e, 6. negociação para a solução de conflitos interpessoais e intergrupais.

Considerando que este estudo tem como foco as organizações públicas, ressalta-se como um dos principais instrumentos de democratização das relações de trabalho na Administração Pública Federal - a negociação coletiva de trabalho. A negociação coletiva é



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

um processo sistematizado e permanente de negociação que privilegia o pensar e o fazer coletivos (MPOG, 2009).

A democratização das relações de trabalho é o estabelecimento de um novo paradigma no setor público, pois possibilita e valoriza a participação dos servidores na definição de políticas e nos processos decisórios que dizem respeito à vida funcional (MPOG, 2009). Assim, além de propiciar um ambiente democrático, a negociação coletiva revela-se um instrumento de gestão a interferir positivamente na eficiência, resolutividade e qualidade dos serviços e ações que são objetivos da Administração Pública Federal (MPOG, 2009).

Através da participação sistemática dos servidores nos espaços de negociação, analisa-se que há um estímulo com os compromissos e assim com a resolutividade administrativa, além de promover a valorização dos servidores e da melhoria dos serviços públicos prestados.

A negociação coletiva de trabalho no setor público é exigida e contribui para a consolidação de uma concepção de Estado Democrático, participativo, atuante, eficaz e eficiente na prestação dos serviços essenciais ao exercício da cidadania (MPOG, 2009, p. 17).

É nesse sentido, que o Governo Federal instituiu a Mesa Nacional de Negociação Permanente, garantindo, assim, a democratização das relações de trabalho. Assim sendo, possibilita-se a construção de um espaço democrático, apropriado para tratar os conflitos e demandas decorrentes das relações de trabalho no âmbito da Administração Pública (MPOG, 2009).

Com o intuito de destacar a importância da negociação coletiva para o fortalecimento da nova sistemática de avaliação de desempenho, tendo em vista, que a sua estrutura foi definida com base no diálogo e na pactuação de metas entre chefias e servidores. Sendo assim, o presente estudo dará 01 (um) exemplo de Avaliação de Desempenho no setor público que já utiliza os conceitos de negociação como parte integrante desse processo de avaliação. Também será exemplificado conceitualmente 01 (um) modelo de avaliação aliada à negociação.

A Delegacia da Receita Federal (DRF) /Belém considera a avaliação como base para construção de um modelo de gestão participativo e enfatiza o caráter de negociação associado aos resultados a alcançar. Destaca também o foco da avaliação em resultados produtivos individualmente e em competências comportamentais (ENAP, 2000, p. 15)

Na norma do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) da DRF/Belém está previsto que o conceito final da avaliação de competência é resultado de negociação sobre as diferenças e concordâncias entre os diferentes níveis de avaliação e ocorre por meio de consenso entre avaliador e avaliado. Algumas questões se colocam a este respeito: o conceito de competência e a possibilidade de negociar conceitos de competência (ENAP, 2000, p 45).

A Avaliação de Desempenho por resultados, é desenvolvida a partir da comparação periódica entre as metas fixadas para cada empregado e os resultados efetivamente alcançados (LUCENA, 1992).

A Avaliação por Resultados vem sendo apresentada como alternativa aos métodos tradicionais que, com frequência, aparecem dissociados de um modelo de gestão do trabalho e das pessoas. Constitui, pois, método bastante adequado para as empresas que adotam o planejamento estratégico (GIL, 2010, 159 - 160).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Diferentemente dos métodos tradicionais, a avaliação por resultados requer a *negociação prévia do desempenho*, que deve ser realizada conjuntamente pela chefia e o subordinado. Através dessa negociação, os padrões de desempenho são definidos, ou seja, já se conhece o que é esperado para serem realizados, os prazos e qual o nível de qualidade almejado (GIL, 2010).

O método utilizado pela avaliação por resultados deve realizar periodicamente reuniões para acompanhamento dos resultados pretendidos pela organização. Após a conclusão do período de avaliação, que geralmente é de um ano, realiza-se a síntese dos resultados alcançados (GIL, 2010).

Realizar a avaliação por resultados também propicia a realização efetiva de capacitações para os empregados. Conforme comenta Gil (2010, p. 160):

O processo conclui-se com um plano para o desenvolvimento do empregado. Esse plano começa a ser elaborado não somente após o final do período avaliativo, mas também logo após as reuniões periódicas, e deverá considerar tanto a capacitação do empregado quanto o ambiente organizacional.

Segundo Gil (2010, p. 161) “a avaliação por resultados é de natureza essencialmente qualitativa. Requer, porém, a elaboração de formulários para subsidiar as ações referentes à avaliação de desempenho do empregado e sua capacitação profissional”.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa documental, pois procura mostrar representações da realidade. A pesquisa foi realizada através de materiais publicados em livros, Relatórios de gestão, em sítios na internet e pesquisas acadêmicas sobre o referido assunto.

Como se trata de um tema relativamente recente, com poucas publicações a respeito da temática da negociação coletiva aliada a avaliação de desempenho, o embasamento teórico será concentrado, em grande parte, na bibliografia sobre gestão de pessoas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos no processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal do Pará. Os resultados analisados foram extraídos dos Relatórios de Gestão referentes anos de 2008 e 2009.

Resultados da Avaliação de Desempenho



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- ✓ Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos e docentes referente ao ano de 2008

Obeve-se como resultado final do processo de avaliação de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos e os Docentes com funções administrativas:

Dos 2354 servidores Técnico-Administrativos aptos a serem avaliados, 2052 (87,17%) avaliações foram concluídas, 25 (1,06%) embora avaliados não tiveram suas avaliações homologadas, 225 (9,56%) avaliações não foram realizadas, e 52 (2,2%) apenas procederam a sua auto-avaliação (PROGEP, 2008).

Em se tratando dos Docentes, 259 (90,24%) foram avaliados e tiveram suas avaliações homologadas, 16 (5,58%) embora avaliados não tiveram suas avaliações homologadas e 12 (4,18%) apenas realizaram a sua auto-avaliação (PROGEP, 2008).

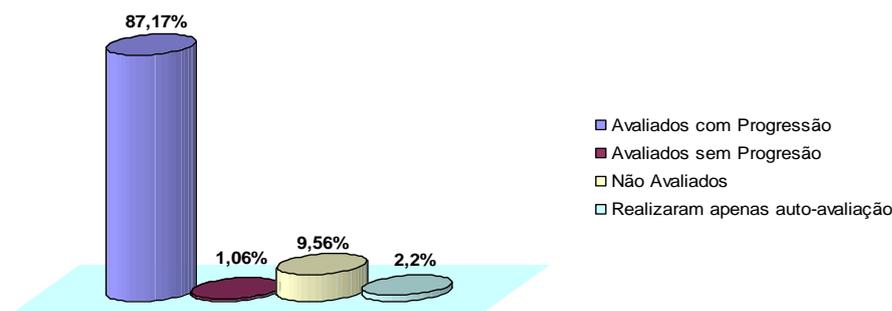


Gráfico 1 - Resultado Final do Processo de AD dos Técnico-Administrativos.

Fonte: Coordenadoria de Acompanhamento de Desempenho e Carreira/ PROGEP

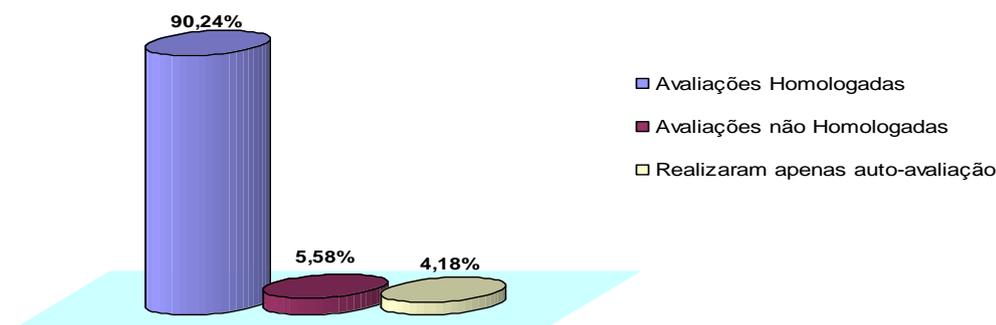


Gráfico 2 - Resultado Final do Processo de AD dos Docentes.

Fonte: Coordenadoria de Acompanhamento de Desempenho e Carreira/ PROGEP

Dos Técnico-Administrativos que foram submetidos à avaliação de desempenho, 1609 (78,41%) obtiveram conceito Excelente, 421 (20,51%) obtiveram conceito Bom, 21 (1,02%) obtiveram conceito Regular e 1 (0,05%) obtiveram conceito insuficiente. Quanto aos Docentes, 241 (93,05%) obtiveram conceito Excelente, 16 (6,17%) obtiveram conceito Bom,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 (0,39%) obtiveram conceito Regular e 1 (0,39%) obtiveram conceito insuficiente (PROGEP, 2008).

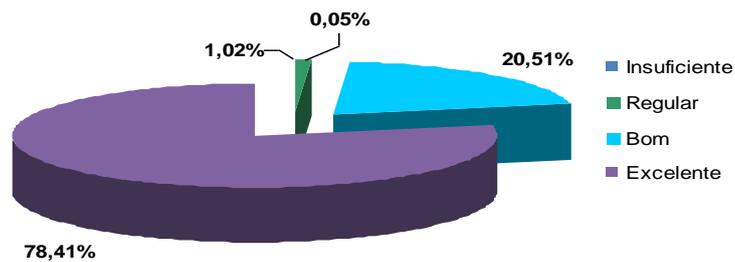


Gráfico 3 - Resultado por Desempenho dos Técnico-Administrativos.

Fonte: Coordenadoria de Acompanhamento de Desempenho e Carreira/ PROGEP.

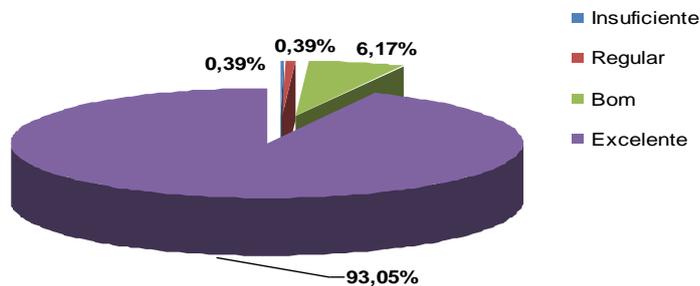


Gráfico 4 - Resultado por Desempenho dos Docentes.

Fonte: Coordenadoria de Acompanhamento de Desempenho e Carreira/ PROGEP.

Os resultados das avaliações gerenciais foram:

a) Docentes:

Dos Docentes aptos a participarem da avaliação de desempenho gerencial e que obtiveram conceito final Excelente, segundo avaliação das competências fundamentais e gerenciais, destacam-se, respectivamente, Foco no Usuário (92,54% / 95,52%) e Relacionamento Interpessoal (95,52% / 97,01%) e Liderança (83,58% / 86,57%) e Planejamento (82,09% / 89,55%) como as que apresentaram menores percentuais na avaliação desses servidores (PROGEP, 2008).

b) Técnico-Administrativos:



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Entre os Técnico-Administrativos que obtiveram conceito final Excelente, segundo avaliação das competências fundamentais e gerenciais, destacam-se, respectivamente, Relacionamento Interpessoal (88,81%) e Foco no Usuário (89,95% / 87,21%) e Liderança (78,08% / 79,91%), Planejamento (81,74% / 80,82%) e Conhecimento (81,74% / 80,82%), como as que apresentaram menores percentuais na avaliação desses servidores. Sendo que nas competências gerenciais tiveram duas competências com o mesmo percentual, Planejamento e Conhecimento (PROGEP, 2008).

- ✓ Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos e docentes referente ao ano de 2009

Obteve-se como resultado final do processo de avaliação de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos e os Docentes com funções administrativas no ano de 2009:

Dos 2367 (dois mil, trezentos e sessenta e sete) servidores técnico-administrativos aptos a serem avaliados, 1327 (56%) avaliações foram concluídas, 669 (28%) embora avaliados não tiveram suas avaliações homologadas, 268 (11%) avaliações não foram realizadas, e 103 (5%) apenas procederam a sua auto-avaliação (PROGEP, 2009).

■ Não fizeram ■ Não avaliados pela chefia ■ Não homologados ■ Homologados

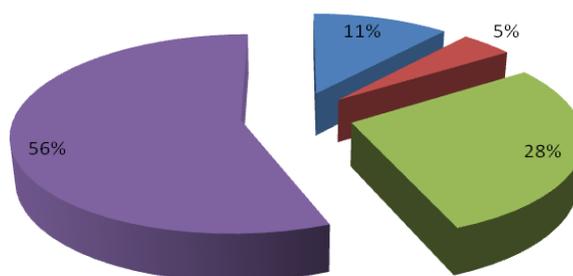


Gráfico 5 - Resultado Final do Processo de AD dos Técnico-Administrativos.
Fonte: Coordenadoria de Acompanhamento e Desempenho de Carreira/ PROGEP

No que se refere aos docentes, somente possuem obrigatoriedade de realizar a avaliação de desempenho os ocupantes de cargos de Direção (CD) e função gratificada (FG), por isso no universo de 2415 (dois mil, quatrocentos e quinze) docentes inseridos no Sistema de Gestão de Pessoal (SGP), 2187 (94%) não fizeram avaliação, sendo que apenas 143 (cento e quarenta e três) docentes que participaram do processo, 94 (66%) foram avaliados e tiveram suas avaliações homologadas, 13 (9%) embora avaliados não tiveram suas avaliações homologadas e 36 (25%) apenas realizaram a sua auto-avaliação (PROGEP, 2009).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

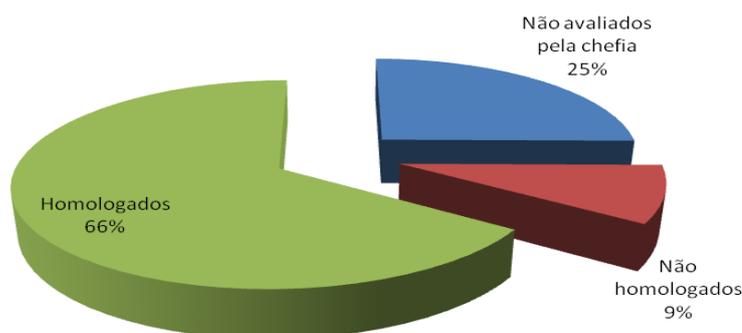


Gráfico 6 - Resultado Final do Processo de AD dos Docentes.

Fonte: Coordenadoria de Acompanhamento de Desempenho e Carreira/ PROGEP

Análise dos Resultados da Avaliação de Desempenho

A análise dos resultados obtidos mostra que mais de 10% dos servidores técnico-administrativos não foram avaliados e que um elevado percentual obteve conceito Excelente. Consta-se que apesar do processo ter sido implantado com toda seriedade, ocorreram questionamentos quanto aos resultados e aos objetivos propostos.

A avaliação de desempenho não atingiu os seus objetivos: identificar as potencialidades dos servidores; estimular o desempenho profissional e pessoal; subsidiar os programas de capacitação; melhorar as relações entre gestores e subordinados etc.

Como prováveis fatores que influenciaram o processo de avaliação de desempenho há a necessidade de comprometimento e apoio dos gestores da Instituição, a não participação de todos os envolvidos (técnico-administrativos e docentes) no processo e a falha na comunicação entre gestores e subordinados.

Atualmente o Programa de Avaliação de Desempenho encontra-se em fase de realinhamento e de tramitação para aprovação do ato regulamentador, a fim de atender solicitação e orientações do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), nos termos da Lei nº. 11.784/ 2008 (BRASIL, 2008), que aponta a inserção no processo de planejamento dos órgãos da Administração Pública Federal, da pactuação de metas institucionais e individuais, da divulgação de metas e resultados e a participação dos usuários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que a temática Avaliação de Desempenho ainda precisa ser amplamente discutida no contexto da Administração Pública, principalmente por ainda, seu objetivo principal ser distorcido. Muitos servidores acreditam que o ato de avaliar é apenas para fins de progressão por mérito profissional. O que não é verdade e precisa ser desmitificado.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

No contexto das Instituições Federais de Ensino – as Universidades – o Decreto nº. 7.133/2010 (BRASIL, 2010) não é um ato legal obrigatório, apenas serve de parâmetro para as devidas adequações no processo de Avaliação de Desempenho.

Diante do que foi exposto, observa-se que uma das mais importantes tendências na gestão de pessoas é o tema Negociação Coletiva. Salientamos ainda, a grande importância desse tema no contexto das organizações públicas.

No entanto, por se tratar de um tema “novo” para os servidores da Instituição em que trabalho, surge à necessidade da realização de momentos de discussão, através de eventos na UFPA, no MPOG, na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), pois são entidades que possuem uma admirável representatividade e credibilidade perante os servidores públicos federais.

Assim, o desenvolvimento desse estudo, apesar de suas limitações, demonstrou a necessidade de readequação do Programa de Avaliação dos servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal do Pará, pois ainda não está de acordo com a Lei nº. 11.784/ 2008 (BRASIL, 2008) e não desperta no seu público-alvo o comprometimento e interação com esse processo de avaliação. Supõe-se que, pelo fato de ter sido construído por um Grupo de Estudo, e só depois da sua construção encaminhado para apreciação da comunidade universitária (técnicos, docentes e discentes).

Com base nesse estudo, sugere-se que novos estudos sejam realizados, pois ainda é necessário fazer um adequado diagnóstico das dificuldades reais encontradas pelas organizações públicas na efetivação da avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL, **Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em 28 ago. 2013.

BRASIL, **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112compilado.htm>. Acesso em 18 ago. 2013.

BRASIL, **Lei 3.191, de 02 de julho de 1957**. Cria a Universidade do Pará e dá outras providências. Disponível em



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

<<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=111672>>. Acesso em 20 ago. 2013.

BRASIL, **Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977**. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito. Disponível em <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacao-1-pe.html>>. Acesso em 22 ago. 2013.

BRASIL, **Decreto nº 84.699, 29 de abril de 1980**. Regulamenta o instituto da progressão funcional. Disponível em <<http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/1980/84669.htm>>. Acesso em 22 ago. 2013.

BRASIL, **Lei nº 8.627, de 19 de fevereiro de 1993**. Especifica os critérios para reposicionamento de servidores públicos federais civis e militares e dá outras providências. Disponível em <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/busca?q=LEI+8627/93&s=legislacao>>. Acesso em 22 ago. 2013.

BRASIL, **Medida Provisória nº 431, de 14 de maio de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE e dá outras providências. Convertida na Lei nº 11.784/2008. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Mpv/431.htm>. Acesso em 23 ago. 2013.

BRASIL, **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>. Acesso em 23 ago. 2013.

BRASIL, **Resolução nº 1.272, de 2 de julho de 2009**. Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e dos Docentes ocupantes de Cargos de Direção (CD) e Função Gratificada (FG) e dos servidores em estágio probatório da Universidade Federal do Pará. Disponível em <<http://www.ufpa.br/sege>>. Acesso em 29 ago. 2013.

BRASIL, **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em 23 ago. 2013.

BRASIL. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. Relatório de Gestão 2008. Belém, [2008].



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

BRASIL. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. Relatório de Gestão 2009. Belém, [2009].

CADERNOS ENAP. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública**. Brasília: ENAP, 2000. 96 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 8ª Reimpressão.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 10ª Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

ISP - BRASIL. Metodologia para Negociação Coletiva no Setor Municipal. Projeto – FNV Municipal. ISP – BRASIL, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.ispbrasil.org.br/dentro/publicacoes/metodologiaparanegociacao.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1988.

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

NASSUNO, Marianne. **Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios**. Brasília: ENAP, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Capital - Trabalho: o desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI**. São Paulo: Futura, 2008.

PIRES, Alexandre Kalil. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2009.

SEMINÁRIO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: EXPERIÊNCIA E CONHECIMENTOS, 2010, Brasília. Apresentação do Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Disponível em: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/.../seminario-avaliacao-de-desempenho-experiencias-e-conhecimentos>>. Acesso em: 23 ago. 2013