

**Avaliação de Desempenho Através da Negociação Coletiva no Campus Guarulhos da  
Universidade Federal de São Paulo**

Autora: Silvia Teresa de Moura Acedo\*

Graduação em Administração de Empresas – Especialização em Gestão Pública

Universidade Federal de São Paulo – Campus Guarulhos

Administrador

Orientador: Prof. Ivan Pinheiro

**RESUMO**

Este artigo teve o objetivo de propor uma discussão sobre os aspectos a serem considerados em um modelo de sistema de avaliação de desempenho para os servidores técnicos administrativos em educação do campus Guarulhos da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), através da prática de atividade de negociação de forma que este modelo de sistema de avaliação de desempenho atenda aos critérios da atual legislação, propicie sintonia entre os objetivos institucionais e individuais e dê a possibilidade dos servidores a participarem da construção de um instrumento de avaliação. O estudo baseou-se na teoria dos métodos de avaliação de desempenho desenvolvidos ao longo da evolução da administração de empresas, na aplicação de sistemas de avaliação de desempenho com o sistema de avaliação de competências 360 graus e a aplicação deste método na administração pública. O estudo foi desenvolvido pelo método de pesquisa-ação até a fase de diagnóstico, devido seu aspecto político de caráter prático e por proporcionar um tipo de pesquisa com base empírica o método foi explorado de forma qualitativa. A coleta de dados foi realizada por questionário e técnica de grupo focal. Foram distribuídos quarenta e três questionários e realizado um encontro com grupo focal. Os resultados da pesquisa mostram que o campus Guarulhos conta com uma equipe de servidores em início de carreira, dispostos a contribuir para o desenvolvimento de uma proposta de método de avaliação de desempenho e de fazer parte da história política da instituição com representação em órgãos colegiados, mostram também que a atual avaliação por índice de absenteísmo aplicada em todos os servidores técnico-administrativos em educação na instituição não atende o órgão no que diz respeito a informações para desenvolvimento de ações futuras para metas institucionais ou individuais e não atende as expectativas dos servidores do campus Guarulhos no desenvolvimento de suas carreiras. A discussão proposta em torno do decreto 7.133/2010 que regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento de gratificações de desempenho em várias carreiras da administração pública federal proporcionou ao grupo de servidores, que participaram da pesquisa, conhecimento e evolução na interpretação dos critérios e procedimentos apontados pelo decreto, e através desta atividade de negociação o grupo identificou aspectos considerados fundamentais para um novo modelo de avaliação de desempenho, perceberam que entre os critérios mencionados no decreto a medição da produtividade individual é um ponto crítico para os atuais sistemas administrativos.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Negociação coletiva. Diagnóstico situacional.

## INTRODUÇÃO

Fundada em 1933 a antiga Escola Paulista de Medicina – EPM foi criada como uma escola privada de formação específica na área de medicina, 23 anos depois houve a federalização da EPM e em 1994 a lei 8.957 transformou a EPM em Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP, atuando como universidade temática na área de ciências da saúde.

Somente em 2004 a UNIFESP iniciou o processo de expansão institucional e entre os anos de 2005 e 2007 foram abertos 4 (quatro) novos campi com a criação de 20 (vinte) novos cursos de graduação em várias áreas do conhecimento.

O crescimento em curto espaço de tempo desencadeou um grande processo de mudanças tanto na área acadêmica quanto na área administrativa da universidade.

Um dos novos campi inaugurado em 2007 foi o Campus Guarulhos da UNIFESP, que inicialmente ofereceu quatro cursos e já no ano seguinte passou a oferecer seis cursos de graduação todos na área de ciências humanas.

Os cursos oferecidos no Campus Guarulhos são filosofia, história, pedagogia, ciências sociais, história da arte e letras todos em período vespertino e noturno.

Para atender a demanda dos seis cursos de graduação e os mais de 2500 alunos o campus Guarulhos conta hoje com 180 docentes e 47 técnicos administrativos em educação, sendo que 25 destes técnicos ingressaram no cargo somente em fevereiro de 2010. O grupo de técnicos administrativos em educação que iniciou as atividades do Campus Guarulhos em 2007 foi praticamente o mesmo até janeiro de 2010, atendendo uma demanda muito grande de atividades e sem experiência para formar comportamento de atividade de negociação individual ou coletiva no ambiente de trabalho.

Prestes a formar a primeira turma de alunos, o Campus Guarulhos tem a necessidade de modernizar sua gestão de pessoas e de ampliar a participação dos servidores no processo de estruturação do Campus.

A reforma do estatuto da UNIFESP aprovada em junho de 2010 pelo Conselho Universitário (CONSU), foi mais um marco na história da instituição. Após dois anos de exaustivos debates com a participação de profissionais de funções, cargos e níveis hierárquicos

distintos e sob estudos de modelos de estruturas administrativas, acadêmicas de poder e representação de outras universidades, foi aprovado o novo estatuto que também foi analisado e aceito pelo Ministério da Educação, destarte os novos Campi da UNIFESP, passaram a ter mais autonomia, sendo intitulados como Unidades Universitárias constituídas por Escolas, Faculdades e Institutos. Com o novo estatuto em vigor a Unidade Universitária Campus Guarulhos passa a ter a seguinte definição Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas.

Em setembro foram realizadas eleições para representantes de categorias nos órgãos colegiados com representação também dos técnico-administrativos em educação, e pela primeira vez, servidores técnicos dos novos campi, inclusive do campus Guarulhos, foram eleitos. A representação dos servidores técnicos nos mais importantes conselhos que discutem e aprovam assuntos de interesse comum na instituição é um importante passo para a construção de uma política de participação e envolvimento dos servidores.

A UNIFESP vive um momento de transformações políticas e culturais a passos lentos, somente cinco anos após o início do processo de expansão foi aprovado o novo estatuto e com ele começa a ser estruturada à reforma administrativa, em um cenário onde boa parte dos técnico-administrativos em educação do campus sede (campus São Paulo), está prestes a se aposentar e por outro lado, nos novos campi os servidores estão no início de suas carreiras, a gestão de pessoas na instituição precisa ser modernizada.

Para que seja possível a aplicação de novas formas de gerenciamento e ações de desenvolvimento através de processo democrático de negociação é necessária a identificação das atuais necessidades da cada campus, e que estas estejam em consonância com os objetivos institucionais para a conscientização dos servidores técnicos sobre seu papel no planejamento estratégico da instituição.

A avaliação de desempenho aliada a gestão de pessoas por competências é o mais novo sistema de acompanhamento e gerenciamento de pessoas.

Quanto à prática de avaliação de desempenho na UNIFESP, antes da inauguração dos novos campi foi desenvolvida uma metodologia de avaliação de desempenho para a concessão da progressão por mérito profissional prevista na lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, mas este método foi utilizado somente entre os anos de 2005 a 2008 e inicialmente previa uma análise pelo índice de absentismo e uma auto-avaliação, mas os servidores do campus Guarulhos não

chegaram a ser avaliados por essa metodologia.

Atualmente a UNIFESP aplica em todos os servidores técnico-administrativos em educação uma avaliação baseada exclusivamente pelo índice de absenteísmo, para concessão da progressão por mérito a cada 18 meses. E essa avaliação não envolve o servidor ou a chefia.

Como a discussão sobre o instrumento de avaliação de desempenho através do incentivo a participação pela negociação coletiva pode alicerçar o envolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação e contribuir no desenvolvimento da gestão de pessoas do campus Guarulhos da UNIFESP?

O objetivo geral deste trabalho é propor uma discussão sobre um modelo de avaliação de desempenho que atenda aos critérios da atual legislação e reflita a modernização da gestão de pessoas no campus Guarulhos da UNIFESP. Os objetivos específicos são: analisar a forma de avaliação de desempenho utilizada atualmente na instituição, analisar os critérios estabelecidos na legislação vigente sobre avaliação de desempenho e propor discussão entre os servidores sobre os aspectos a serem considerados em um sistema de avaliação de desempenho.

O Campus Guarulhos é um dos novos campi da Universidade Federal de São Paulo UNIFESP, atualmente tem em seu quadro de servidores apenas 47 (quarenta e sete) técnico-administrativos em educação, a prática de negociação para discussão de aspectos relevantes na avaliação de desempenho será o primeiro passo para a inserção da cultura de negociação coletiva neste grupo, e essa prática vem ao encontro de um desejo coletivo de inovação que movimentará servidores do campus a integrar os órgãos colegiados da instituição.

A participação dos servidores técnico-administrativos em educação na construção de uma cultura democrática de negociação nas relações de trabalho pautada no diálogo, pode ter como instrumento de gerenciamento um sistema de avaliação de desempenho que atue como ferramenta de gestão de pessoas e que ajude o processo de identificação de planos de metas das ações em seus objetivos presentes e futuros, criando parceria consistente entre instituição e servidor, direcionando o desenvolvimento profissional do servidor como parceiro e colaborador e desenvolvendo a valorização do trabalho em equipe no campus Guarulhos.

O trabalho está estruturado em três partes, na primeira mostrará o quadro teórico, a segunda discorrerá sobre os métodos utilizados na pesquisa e a última será a apresentação dos resultados de pesquisa.

## 1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Pontes (1996, p. 22) “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.”

A avaliação ou administração de desempenho é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. (CHIAVENATO, 1997, p. 337).

Atualmente existem várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho que visam levantar as informações referentes ao comportamento dos profissionais nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual com o desempenho esperado.

Avaliar o desempenho de uma pessoa não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional possibilitando através da mensuração do desempenho tomar decisões quanto a promoções, gratificações e treinamento para o alcance dos resultados.

A participação do servidor no processo de avaliação de seu potencial é a oportunidade do profissional conhecer seus pontos fortes e fracos, e de tomar ações para melhorar o seu desempenho se necessário. O *feedback* irá proporcionar o retorno sobre o trabalho desenvolvido e funcionará como guia para ações futuras.

Pontes (1996, p. 64) descreve “Os objetivos na empresa são hierarquizados e iniciam-se pelos objetivos estratégicos, e com base nestes, são definidos os departamentais e, após, os objetivos individuais.”

O objetivo da avaliação de desempenho é analisar o resultado alcançado com o resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico.

A avaliação de desempenho é fundamental a toda organização, seja ela privada ou pública.

Trabalho avaliado é trabalho realizado. Essa frase resume a necessidade de que toda organização seja sistematicamente avaliada, provocando, dessa forma, um processo de retroalimentação que permite à organização rever estratégias e métodos de trabalho e, portanto, minimizar os efeitos da tendência à entropia e ao insulamento burocrático, tão comum em organizações públicas. É por intermédio da avaliação do que produz que a

organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. A avaliação do produto final de uma organização, ou do trabalho necessário a produzi-lo é uma função estratégica nas organizações modernas. Assim, toda organização necessita dispor e fazer uso de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis – estratégico, tático, operacional e individual. (GUIMARÃES 1998 p.5 apud CADERNOS ENAP v. 19 – 2000, p. 10)

A avaliação de desempenho faz com que a instituição seja homogênea em seus objetivos presentes e futuros, pois o profissional por mais operacional que seja estará ciente das metas de seu cargo e conseqüentemente terá conhecimento da missão da instituição e da importância de cada atividade.

A avaliação de desempenho nas instituições públicas do Brasil, ainda é vista como um desafio para a nova administração pública que precisa da modernização das estruturas burocráticas, visando atender a busca da sociedade na prestação de serviços públicos de qualidade com rapidez e eficiência.

O Governo Federal vem investindo na divulgação do tema avaliação de desempenho institucional e profissional promovendo orientação e debates sobre o tema em seminários, fóruns e eventos para dirigentes das áreas de recursos humanos na expectativa de desenvolver nos gestores das instituições a consciência da importância da implantação de uma nova sistemática de avaliação de desempenho. Recentemente o presidente Luiz Inácio Lula da Silva regulamentou através do decreto nº 7.133 de 19 de março de 2010 os critérios e procedimentos gerais para a realização das avaliações de desempenho.

## 1.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA EVOLUÇÃO

Os métodos de avaliação de desempenho vêm evoluindo ao longo da história. Os dois primeiros métodos que se tem registro foram os métodos de comparação simples e de comparação binária.

Esses métodos avaliam os indivíduos em uma escala de ruim até excepcional comparando cada indivíduo com os demais membros do grupo.

No método de comparação simples, eram escolhidas três pessoas que serviam como

parâmetro para classificar um conceito geral de desempenho.

Já o método de comparação binária era feito com o auxílio de uma tabela de dupla entrada, a comparação feita entre as pessoas descritas em cada uma das colunas com aquelas descritas nas linhas horizontais da tabela. A comparação era entre vários indivíduos do mesmo grupo.

Método de avaliação que compara um funcionário com cada um dos demais, atribuindo uma classificação final baseada no número de vezes em que ele teve uma nota superior ao seu par método de avaliação que situa os funcionários numa determinada classificação (ROBBINS, 2000, p. 249)

Esses métodos não estimulavam a parceria organizacional, porque se comparava cada indivíduo com os demais, criando um clima de rivalidade e desconforto, e não traziam os anseios de um programa positivo de avaliação. Tais métodos também são conhecidos como "Comparações Multipessoais" onde o método de avaliação tem como foco principal avaliar o desempenho de um indivíduo em relação aos outros indivíduos.

Segundo Pontes (1996, p. 33) “Com o surgimento das organizações, métodos formais de avaliação foram surgindo e sendo sofisticados ao longo do tempo.”

Métodos Tradicionais de avaliação de desempenho foram surgindo, como: método de escala gráfica, método de escolha forçada, método de pesquisa de campo e método dos incidentes críticos.

O problema de avaliar o desempenho de contingentes de pessoas dentro das organizações conduziu as soluções que se transformaram em métodos de avaliação de desempenho bastante populares. São os chamados métodos tradicionais de avaliação de desempenho. (CHIAVENATO, 2000, p. 333)

### **1.1.1 Método de escala gráfica**

Segundo Pontes (1996, p.39) “A escala gráfica é um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas através de características ou fatores previamente estabelecidos.”

Sua aplicação requer muitos cuidados a fim de evitar que o avaliador interfira no resultado, pois se trata de um método de Avaliação de Desempenho por graduação.

Essa avaliação é feita através de um formulário com dupla entrada, onde as linhas horizontais representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto que as colunas verticais representam os graus de variação desses fatores. Tais fatores são dimensionados em

fracos ou insatisfatórios e ótimos ou excelentes. Este método é uma evolução do antigo método de combinação binária que também utilizava formulário com dupla entrada, porém não existe mais comparação entre os funcionários, agora são estabelecidos fatores de avaliação de desempenho para cada tipo de atividade.

No método das Escalas Gráficas existem três alternativas:

- Escalas gráficas contínuas: são definidos apenas os dois pontos extremos existindo um limite mínimo e um limite máximo de variação do fator de avaliação.
- Escalas gráficas semicontínuas: são definidos dois pontos extremos (limite mínimo e limite máximo), mas com a inclusão de dois pontos intermediários.
- Escalas gráficas descontínuas: esse tipo de escala é o mais aplicado por se tratar de um gráfico com duas entradas (horizontais; fatores de avaliação de desempenho e verticais; graduações de fatores).

O método das Escalas Gráficas é muito utilizado nas organizações no sentido de quantificar os resultados.

Vantagens:

- É um método de avaliação de compreensão rápida e aplicação simples.
- Se tem uma visão geral dos fatores de avaliação realçando as características de desempenho individual do avaliado.

Desvantagens:

- Oferece pouca flexibilidade.
- Pode levar ao Efeito de Halo (quando a opinião individual do avaliador interfere no resultado da avaliação) onde será feita uma avaliação com base nas informações recebidas anteriormente e com a opinião pessoal do avaliador que pode prejudicar ou favorecer o avaliado.
- Torna a avaliação rotineira e limitada o que dificulta uma análise precisa dos resultados.

### **1.1.2 Método de escolha forçada**

Segundo Chiavenato (2000, p. 338) “é um método de avaliação desenvolvido por uma equipe de oficiais das Forças Armadas Americana que deveriam ser promovidos.”

E Chiavenato (2000, p. 339) menciona “O método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual.”

A avaliação pelo método da Escolha Forçada é feito através de um bloco que possui um conjunto de frases (com no mínimo duas e no máximo seis frases), onde o avaliador escolhe uma ou no máximo duas frases que mais se adapte ao desempenho do avaliado. Essas frases podem ser de caráter negativo ou positivo, onde podem ser dispostas separadamente ou misturadas. Esse método consiste na descrição de fatores que compõem determinado cargo.

Segundo Chiavenato (2000, p. 341) “As frases são variadas, porém há duas formas de composição:”

- Os blocos são formados de duas frases com o significado positivo duas com significado negativo.

O avaliador escolherá a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado;

- Os blocos são formados apenas por quatro frases de significado positivo.
- O avaliador escolhe as frases que mais se aplicam do desempenho do avaliado.

As frases são escolhidas por meio de um procedimento estatístico.

Segundo Pontes (1996, p. 36) “O método parte do pressuposto que deve existir, em uma empresa uma curva normal de desempenho. Essa curva normal de desempenho indica que haveria funcionários com desempenho ruim, com desempenho bom e outros com desempenho excelente.”

Vantagens:

- Resultado confiável.
- Elimina o risco do “Efeito de Halo”.
- Aplicação simples.

Desvantagens:

- Sua elaboração é demorada, pois exige muito estudo e precisa ser constantemente revisado.

- É de caráter discriminatório por não fornecer dados suficientes para a avaliação do funcionário (somente o classificará em bom, médio e fraco).

### **1.1.3 Método dos incidentes críticos**

Segundo Chiavenato (2000, p. 344) “Foi Criado e desenvolvido pelos especialistas das Forças Armadas Americanas durante a 2ª Guerra Mundial.”

Como seu próprio nome indica, o método dos incidentes críticos consiste, no registro, pelo avaliador, do chamado comportamento crítico do avaliado. Segundo Carvalho (1998, p. 265) “Baseia-se que, através do comportamento do funcionário, este poderá levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Onde esses resultados quando forem positivos devem ser realçados e utilizados e quando forem negativos devem ser corrigidos e eliminados.”

Para Pontes (1996, p. 51) “O método não tem a preocupação de avaliar as situações normais, mas sim os extremos de comportamento, tanto positivos quanto negativos no trabalho.”

Sua aplicação se processa de três maneiras: o supervisor observa o comportamento funcional do avaliado; registra os fatos positivos e negativos de seu desempenho e faz pesquisa de atitudes e do comportamento do funcionário analisado.

Esse tipo de método, assim como o método de pesquisa e campo, pode ser aplicado na análise de dados comportamentais do avaliado com vistas a um plano de carreira.

O método do incidente crítico exige muita sensibilidade do líder para sua aplicação. A discussão, principalmente dos comportamentos negativos observados no trabalho, deve ser concentrada somente no incidente e nunca no aspecto da personalidade que originou a situação. (PONTES, 1996, p. 52)

A avaliação leva em consideração somente os fatos reais, a dificuldade deste método é anotar constantemente fatos críticos. Essa metodologia aliada a outras técnicas mais modernas tem maior validade que sua aplicação isolada.

### **1.1.4 Método de pesquisa de campo**

É um método de avaliação de desempenho com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho

por meio de análise de fatos e situações. (CHIAVENATO, 2000, p. 341)

O método de Pesquisa de Campo além de proporcionar um diagnóstico preciso do avaliado, permite programar um plano de carreira para o funcionário dentro da organização.

Esse tipo de método permite uma retroação de dados acerca do desempenho dos empregados, proporcionando condições, para o órgão de pessoal, saber se seus serviços estão atingindo os resultados esperados.

Segundo Chiavenato (2000: 342) “No método de Pesquisa de Campo, a avaliação de desempenho é feita pelo superior, mas com a assessoria de um especialista. Esse especialista vai entrevistar cada chefe de seção para saber sobre o desempenho de seus subordinados, obedecendo ao seguinte roteiro:”

a) Avaliação inicial: o desempenho de cada funcionário é inicialmente avaliado em uma das três alternativas:

- desempenho mais que satisfatório
- desempenho satisfatório
- desempenho menos que satisfatório

b) Análise Suplementar: definida a avaliação inicial do desempenho, cada funcionário passa a ser avaliado com profundidade, por meio de perguntas do especialista ao chefe.

c) Planejamento: analisado o desempenho faz-se um plano de ação para o funcionamento, que pode envolver:

- aconselhamento ao funcionário;
- readaptação do funcionário;
- treinamento;
- desligamento e substituição;
- promoção a outro cargo;
- manutenção no cargo atual.

d) Acompanhamento: (*fair play*) trata-se de uma verificação ou comprovação do desempenho de cada funcionário.

Vantagens:

- Supervisor tem uma visão ampla do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade e

do conhecimento exigido.

- Proporciona bom relacionamento entre o supervisor e o assessor.
- Permite uma avaliação profunda de cada funcionário, identificando possíveis problemas.
- É o método mais completo.

Desvantagens:

- Devido à necessidade de um especialista em avaliação, gera um custo operacional muito alto.
- É um método mais demorado.

### **1.1.5 Rompimento da avaliação tradicional**

O rompimento da avaliação tradicional começou no método de pesquisa de campo que permite o desenvolvimento e planejamento futuro do funcionário na organização.

A participação do profissional no resultado da organização requer um sistema de indicadores que permitam a negociação dos objetivos estabelecidos entre a organização e o colaborador.

Os novos métodos segundo Chiavenato (2000, p. 333) “[...]variam de uma organização para outra pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas.”

Cada organização desenvolve seu sistema de desempenho, normalmente, baseado em algum dos métodos tradicionais de avaliação, mas com características próprias levando-se em conta a cultura organizacional.

Para Chiavenato (2000, p. 356) “A avaliação de desempenho surge como uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas no cargo que ocupam.”

A atual avaliação de desempenho desenvolve mecanismos e metodologias adequadas as suas necessidades e finalidades.

Na literatura são descritos diversos problemas na operação de sistemas de avaliação de desempenho, variáveis como indicadores diferentes para cada tipo de cargo, uso de fatores comportamentais sem interação entre indicadores institucionais e individuais, falta de

procedimentos sistemáticos para análise do desempenho entre outros vários problemas.

Apesar de todas as dificuldades e problemas relacionados [...], a avaliação de desempenho é essencial a toda organização. (GUIMARÃES 1998 p.5 apud CADERNOS ENAP v. 19 – 2000, p. 10)

### **1.1.6 Método de avaliação 360 graus**

A avaliação em 360 graus é um método que permite ao profissional ser avaliado e receber *feedback* de uma rede formada por clientes, fornecedores, chefes, subordinados e pares. Mais do que uma avaliação quantitativa, baseada em números e resultados, traz para cada avaliado a possibilidade de receber por escrito *feedback* de todos os seus avaliadores, e obter também informações qualitativas.

A avaliação 360 graus segundo Robbins (2000, p. 248) é uma técnica que “[...] propicia *feedback* de desempenho a partir do círculo pleno de contatos cotidianos passíveis de serem mantidos por um funcionário.”

Na lógica tradicional, quem estaria avaliando o desempenho do funcionário deveria ser o seu supervisor imediato, que seria considerado responsável pelo desempenho de seus subordinados. A avaliação 360 graus vai de encontro a essa lógica tradicional, e busca quebrar o paradigma de que somente o supervisor imediato detém o poder de avaliar o desempenho.

Conforme descreve Reis (2000, p.11) “Técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados, e outros: [...]”

É uma forma democrática de avaliação, que dá voz a quem normalmente não tem, e essa diversidade resulta em um julgamento equilibrado.

A avaliação e *feedback* em 360 graus pode ser utilizada para apoiar o profissional no seu desenvolvimento; avaliar o desempenho individual ou de equipes; selecionar pessoas, em casos de oportunidades.

O *feedback* 360 graus possibilita uma visão mais abrangente do relacionamento do profissional avaliado para como seus pares, subordinados e superiores e possibilita a exploração de pontos fortes e o desenvolvimento em pontos fracos do profissional.

Quando gerentes comparam os resultados das avaliações feitas por seus colegas com suas próprias percepções, eles são envolvidos num processo de reflexão que resulta em

um maior nível de consciência de seus atos e das conseqüências que essas ações têm sobre os outros, em vários níveis, dentro e fora da organização. (CHURCH & BRACKEN, 1997, p. 150 apud REIS, 2000, p. 53)

A forma mais inovadora de utilização do método de avaliação 360 graus é a combinação da avaliação feita com *feedback* de pares, subordinados e chefias, com a avaliação do desempenho baseada nas competências individuais e organizacionais.

Chamada de avaliação de competências 360 graus este novo método aplica o que há de mais moderno na gestão de pessoas para avaliá-las.

A avaliação de Competências 360º propicia às empresas ou instituições a possibilidade de utilizar os resultados advindos da avaliação para o desenvolvimento de competências desejadas.

### **1.1.7 Gestão por competências**

A administração de recursos humanos tornou-se uma área estratégica dentro das organizações a gestão de desempenho baseada nas competências é a mais moderna ferramenta para administrar o processo de gestão do capital humano.

A gestão de competência e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas, porém interligadas para alcançar objetivos concretos e com sinergia de toda a organização.

Brandão e Guimarães (2001, p.12) dizem que “A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho.”

A avaliação de desempenho é o processo pelo qual a organização compara os resultados esperados com os resultados alcançados e a gestão de desempenho é uma evolução da relação e envolvimento do funcionário nos objetivos organizacionais.

Já a gestão de competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, o resultado do trabalho não apenas refere-se à competência inerente ao indivíduo, mas também de atributos organizacionais. (BRANDÃO; GUIMARÃES 2001, p. 13)

A gestão de competência pode se visualizada como uma tecnologia derivada da Resource-Based Management Theory. Essa teoria argumenta que certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência ((BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10)

Através de metodologias que garantam o controle e qualidade na execução de tarefas a gestão de competência mensura os resultados alcançados e sinaliza a necessidade de melhorias para o alcance das metas desejadas.

Uma vez que se considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. É preciso integrar em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 ,p. 14)

A gestão de desempenho baseada nas competências do indivíduo é um mecanismo de ação que envolve toda a organização ou instituição e acompanha os resultados de maneira natural sendo visto como processo maior de gestão organizacional, uma vez que permitem rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos.

Segundo Silva (2005, p.11) Entre tantas definições existentes: [...] a definição do Prof. Joel de Souza Dutra (USP):

A competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou à empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Uma pessoa se desenvolve quando amplia a sua capacidade de entrega. Competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. (DUTRA, apud SILVA, 2005, p. 11)

Gestão de desempenho baseada na competência é uma evolução da administração por objetivos e da evolução das relações humanas, e também um conceito que uni a importante opinião do colaborador na gestão e na tomada de decisão, com a metodologia das competências, fórmulas e métodos estatísticos que possibilitam mensurar a importância da tarefa do colaborador.

E o desafio das instituições está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

## 1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

“Na década de 90, algumas instituições públicas federais desenvolveram e implementaram sistemas de avaliação de desempenho[...]”(CADERNOS ENAP v. 19, 2000, p. 5)

Existiram muitas tentativas de implantação da avaliação de desempenho em instituições públicas brasileiras, assim como a evolução vista na história da administração de empresas privadas, na administração pública houve a implantação de avaliações que vinculavam incentivos e punições ao desempenho dos servidores.

A tentativa de implantar modelos de avaliações unilaterais no passado criou resistência de aceitação de novos modelos de avaliação de desempenho.

A inexistência de cultura de avaliação, processos de trabalho desestruturados e sistemas de informações focados em aspectos operacionais e não gerenciais fazem com que ainda hoje a implantação de sistemas de avaliação de desempenho não seja bem vista pelos servidores.

Para evitar este tipo de distorção e fazer com que a avaliação de desempenho seja implantada na administração pública federal, de forma que venha modernizar a administração reconhecendo a importância da gestão de recursos humanos, baseada no que há de mais novo em termos de método de gerenciamento de pessoas o governo federal normatizou através do decreto nº 5.707 de 23/02/2006, a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal.

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (DECRETO 5.707/2006)

Neste decreto a gestão por competências é compreendida como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das

funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (DECRETO 5.707/2006)

A utilização da gestão por competências e da avaliação de desempenho baseada nas competências desejadas, representa a modernização da administração pública.

### **1.2.1 O decreto 7.133/2010**

O decreto 7.133 de 19 de Março de 2010 regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individuais e institucionais e o pagamento de gratificações de desempenho de várias carreiras da Administração Pública Federal.

Uma das leis de que trata o decreto é a lei 11.784, de 22 de setembro de 2008 que dispõe sobre a reestruturação do plano geral de cargos do poder executivo na qual está incluída a lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 que dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições Federais de ensino vinculadas ao ministério da Educação.

Em seus artigos 2º e 3º, o decreto 7.133/2010 define a avaliação de desempenho como sendo um monitoramento sistemático e contínuo, menciona que deverão ser estabelecidas metas globais, intermediárias e individuais que o ciclo de avaliação deverá ser no período de doze meses.

Art. 2º Para efeito de aplicação do disposto neste Decreto, ficam definidos os seguintes termos:

I – avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades: [...]

IV – ciclo de avaliação: período de doze meses considerado para realização de avaliação de desempenho individual e institucional, com vistas a aferir o desempenho dos servidores alcançados pelo art. 1º e do órgão ou da entidade em que se encontrem em exercício; [...] (DECRETO 7.133, 2010)

As metas de desenvolvimento individual e as metas intermediárias de desempenho institucional deverão ser definidas por critérios objetivos e não havendo pactuação, caberá a chefia fixar as metas.

Conforme o artigo 4º do decreto 7.133/2010 a avaliação de desempenho individual será

feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências dos servidores, desta forma, é possível observar a importância da mensuração dos conhecimentos, habilidades e atitudes desejados pelos órgãos em cada um dos cargos, para que seja possível uma avaliação clara e objetiva.

No primeiro parágrafo do artigo 4º, foi mencionado os fatores mínimos a serem observados na avaliação de desempenho individual.

- I – produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;
- II – conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;
- III – trabalho em equipe;
- IV – comprometimento com o trabalho; e
- V – cumprimento de normas e procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições de cargo; (DECRETO 7.133, 2010)

E também foi mencionado no decreto que entre os fatores mínimos de avaliação individual podem ser incluídos um ou mais dos seguintes fatores:

- I – qualidade técnica do trabalho;
- II – capacidade de autodesenvolvimento;
- III – capacidade de iniciativa;
- IV – relacionamento interpessoal; e
- V – flexibilidade às mudanças; (DECRETO 7.133, 2010)

No terceiro parágrafo do artigo 4º, são mencionados os percentuais que deverão compor a avaliação de desempenho de servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança na metas individuais.

- I – dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, na proporção de quinze por cento;
- II – dos conceitos atribuídos pela chefia imediata, na proporção de sessenta por cento; e
- III – da média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho, na proporção de vinte e cinco por cento; (DECRETO 7.133, 2010)

Já os servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança que não estejam, investidos em cargo do grupo de direção, ou cedido para outro órgão, serão avaliados na dimensão individual a partir das proporções mencionadas no quarto parágrafo do artigo 4º.

- I – dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, na proporção de quinze por cento;
- II – dos conceitos atribuídos pela chefia imediata, na proporção de sessenta por cento; e
- III – da média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho subordinada à chefia avaliada, na proporção de vinte e cinco por cento; (DECRETO 7.133, 2010)

O parágrafo 6º do artigo 4º descreve que as atribuições de conceitos pelos integrantes da

equipe de trabalho aos pares e à chefia imediata deverão ser divulgadas em evento preparatório para o esclarecimento e entendimento de toda metodologia e critérios.

A importância da participação dos servidores na construção do instrumento de avaliação fica claro no texto do decreto 7.133/2010, que reuni conceitos da avaliação 360°, que é o mais moderno método de avaliação de desempenho descrito na literatura da administração de empresas, e o conceito de gestão por competências, descrevendo entre os fatores mínimos a serem avaliados competências relacionadas a conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores frente ao trabalho.

### 1.3 NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Negociação é um processo em que duas ou mais partes, com interesses opostos, buscam entendimento.

Para Braga (1998, p. 155 apud MISOCZKY, 2009, p. 6) “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.”

A Negociação coletiva de trabalho é o processo que a troca de informações e de entendimento entre empregados e empregadores. Essa negociação pode ocorrer através de representação de categorias de trabalhadores e empregadores.

A negociação coletiva deve ser entendida como o complexo de entendimento entre representações de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre seus integrantes ou solucionar outras questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos. (PINTO, 1998, p.168 apud MISOCZKY, 2009, p.7)

A negociação coletiva de trabalho faz parte de um processo democrático e cultural dentro de uma instituição.

No setor público a negociação coletiva de trabalho tem em seus objetivos centrais a busca de entendimento entre as partes na resolução de conflitos e o fortalecimento do sistema democrático de relações de trabalho.

A Convenção 154 – Convenção Sobre o Incentivo à Negociação Coletiva da Organização Internacional do Trabalho (OIT), adotada em Genebra em 19 de junho de 1981 e aprovada pelo Congresso Nacional em 12 de maio de 1992 (Decreto Legislativo nº 22 de 1992), tem o seguinte texto no seu Art. 2: “Para efeito da presente Convenção, a expressão *negociação coletiva* compreende todas as negociações que tenham lugar entre, de uma parte, um empregador, um grupo de empregados ou uma organização ou várias organizações de empregadores, e, de outra parte, uma ou várias organizações de trabalhadores, com o fim de: fixar as condições de trabalho ou emprego; ou regular as relações entre empregadores e trabalhadores; ou regular as relações entre os empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores, ou alcançar todos os objetivos de uma só vez. (PINTO, 1998, p.168 apud MISOCZKY, 2009, p.7)

No Brasil somente na constituição de 1988 os servidores públicos conquistaram o direito da sindicalização e o direito à greve, mas no texto da constituição não fala sobre o direito a negociação coletiva.

Existem muitas diferenças nas negociações coletivas desenvolvidas no setor privado em relação às negociações coletivas desenvolvidas no setor público, devido ao envolvimento político que as partes de uma negociação no setor público apresentam. O estado quanto negociador também dita as regras, além disso, a cultura conservadora instalada também dificulta a prática da negociação coletiva.

A convenção 151 da OIT (Organização Internacional do Trabalho) que foi promulgada pelo congresso nacional em 14 de maio de 2010, foi considerada uma grande conquista do setor público, pois inclui a negociação coletiva como um direito dos trabalhadores no setor público.

A 151 é a convenção da OIT relativa à Proteção do Direito de Organização e aos Processos de Fixação das Condições de Trabalho na Função Pública. Trata-se de uma Norma Internacional do Trabalho que garante aos servidores públicos o direito a livre organização sindical e a realização de negociações coletivas com o Poder Executivo. (CUT, 2010, p.10)

No atual governo vemos iniciativas de fortalecendo da legitimação da negociação como instrumento de mediação de conflitos nas relações de trabalho no setor público.

A mobilização dos servidores em querer saber, participar das questões de interesse da coletividade, da organização dos trabalhos e ações de mobilização dá acesso a informações e a publicidade destes atos e traz aos representantes das entidades de classe maior envolvimento e eficácia na participação do processo de negociação.

### 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Considerando o aspecto político de caráter prático apresentado como objeto de pesquisa, assim como a importância de que a proposta de reflexão apresentada seja incentivar e promover o diálogo e o envolvimento participativo dos servidores técnico-administrativos em educação do campus Guarulhos optou-se pelo método de pesquisa-ação até a etapa de diagnóstico.

Segundo Gonçalves, Leite e Ciampone (2003, p.51) “A pesquisa-ação é um método de pesquisa que agrega diversas técnicas de pesquisa social com as quais se estabelece uma estrutura coletiva participativa e ativa no nível de captação da informação: [...]”

Tal método foi explorado de forma qualitativa, por proporcionar um tipo de pesquisa com base empírica e com sua área de aplicação em nível microssocial, por tratar-se de um grupo de apenas 47 (quarenta e sete) servidores. Por meio de referencial teórico e coleta de dados, o estudo traçou o diagnóstico situacional, promovendo experiência de diálogo sobre o atual método de avaliação e incentivou a reflexão de uma proposta de reestruturação do modelo de avaliação de desempenho, em consonância com a atual legislação e com a cultura organizacional da instituição, propiciando uma reflexão sobre a modernização da gestão de pessoas e disseminação da cultura da prática de atividade de negociação para manifestação dos servidores.

Conforme comenta Gonçalves, Leite e Ciampone (2003, p. 51) “[...] o objetivo da pesquisa-ação é resolver ou esclarecer os problemas identificados na situação observada.”

A coleta de dados foi realizada por questionário e técnica de grupo focal.

O questionário inicial da pesquisa foi composto de questões mistas, foi distribuído pessoalmente e por e-mail para todos os 47 (quarenta e sete) servidores do Campus Guarulhos, a fim de levantar a opinião do grupo estudado sobre o entendimento do que é avaliação de desempenho dentro e fora da administração pública e identificar quantos servidores teriam interesse em participar do grupo focal para a discussão sobre aspectos relevantes em um método de avaliação de desempenho.

Devido ao grande interesse dos servidores na participação dos encontros de grupo focal e devido à orientação passada pela diretoria de recursos humanos, de que a pesquisa poderia ser realizada, desde que, não atrapalhasse as atividades do campus, foi necessária a nomeação de um

ou no máximo dois representantes de cada setor para participação dos encontros.

Cada setor nomeou seus representantes alguns dos representantes escolhidos foram servidores que estavam concorrendo a cargos eletivos nos órgãos colegiados da instituição.

Após a nomeação dos representantes de cada setor foi enviado um convite por e-mail, onde constava a data prevista para o encontro e o cronograma com os assuntos que seriam a pauta para o encontro.

O encontro de grupo focal foi dividido em três momentos: o primeiro destinado ao diálogo sobre o atual sistema de avaliação de desempenho e suas fragilidades, o segundo uma explanação sobre o decreto 7.133/2010 que define critérios para o sistema de avaliação de desempenho e o terceiro a discussão e sistematização do entendimento do grupo de quais seriam os critérios ideais para aplicação de um sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação do campus Guarulhos.

O estudo foi organizado em fases que proporcionaram o conhecimento da realidade local, a discussão sobre a legislação e aspectos relevantes a um sistema de avaliação de desempenho e ainda a rearticulação da prática através da contribuição conceitual de reflexão para um diagnóstico.

### 3.1 RESULTADOS DA PESQUISA

No período de 16 a 26 de Agosto de 2010 foram distribuídos 47 (quarenta e sete) questionários, sendo que 43 (quarenta e três) foram respondidos dentro do prazo, 4 (quatro) não foram respondidos e entre os que não foram respondidos estão 2 servidores de férias, 1 de licença médica e 1 servidor não respondeu.

A taxa de resposta foi, portanto de 91%, uma alta participação, justamente pela particularidade do grupo em entender a importância de um trabalho acadêmico por serem profissionais que direta ou indiretamente estão ligados ao universo acadêmico.

Questão 1- Há quanto tempo você trabalha na UNIFESP?

Respostas: Dos 43 (quarenta e três) respondentes: 53,5 % trabalham a menos de um ano;

16,5% trabalham a mais de 1 ano; 25,5% trabalham a mais de 3 anos e 4,5% trabalham a mais de 10 anos.

Considerando que o campus Guarulhos da UNIFESP foi inaugurado em 2007 os 4,5% que responderam a mais de 10 anos, são servidores que foram removidos para o campus Guarulhos. Desta forma, constata-se que a grande maioria dos servidores está em início de carreira.

Questão 2- Seu cargo é classificado em qual nível funcional?

Respostas: 63% são do nível D e 37% são o nível E, na classificação da carreira que estão inseridos.

Desta forma é possível observar que no campus Guarulhos, temos servidores que estão classificados no nível D da carreira de técnico-administrativos em educação, que corresponde ao grau de escolaridade de no mínimo ensino médio e servidores no nível E, que corresponde ao grau de escolaridade de no mínimo curso superior.

Questão 3- Você já foi avaliado em alguma outra empresa ou instituição pública antes de trabalhar na UNIFESP?

Respostas: 79% já foram avaliados e 21% não foram avaliados.

Nesta questão é possível constatar que a grande maioria do grupo já foi avaliado e conhece o termo avaliação de desempenho.

Questão 4- Na UNIFESP a cada 18 meses são feitas avaliações pelo sistema de frequência para concessão da progressão por mérito profissional baseada no absenteísmo. Você tem conhecimento desta forma de avaliação?

Respostas: 53,5% do grupo pesquisado têm conhecimento da avaliação atual e 46,5% não tem conhecimento da atual forma de avaliação.

É possível perceber que praticamente metade dos servidores não tem conhecimento sobre o atual método de avaliação aplicadas pela UNIFESP.

Questão 5- Tendo em vista a lei 11.091/2005 que prevê a implantação de um método de avaliação de desempenho para os servidores técnico-administrativos em educação e o decreto 7.133/2010 que regulamenta os critérios e procedimentos para a realização das avaliações de desempenho, você acredita que seu desempenho profissional possa ser melhorado ou estimulado, através de um método de avaliação de desempenho que você ajude a construir?

Respostas: 4,7% discordam totalmente; 2,1% Discordam em parte; 46,5 % Concordam

em parte e 46,5% Concordam totalmente.

Nas respostas da questão cinco é possível perceber que grande parte do grupo acredita que o desempenho profissional pode ser melhorado ou estimulado com um instrumento de avaliação de desempenho, mas também existem servidores que não acreditam neste instrumento.

Questão 6- Você concorda em colaborar para o desenvolvimento de uma proposta para um novo método de avaliação de desempenho?

Respostas: 2,33% Discordam totalmente; 2,33% Discordam em parte; 32,55% Concordam em parte e 62,79% Concordam totalmente.

Mais uma vez é possível perceber que o grupo está receptivo a idéia de discutir sobre o desenvolvimento de um método de avaliação de desempenho.

Questão 7- (Questão Aberta). Quais elementos ou aspectos você acredita que devam ser considerados em uma avaliação de desempenho?

Respostas: Dos 43 (quarenta e três) respondentes; apenas 1 (um) servidor não respondeu a última questão os outros 42 (quarenta e dois) servidores descreveram elementos ou aspectos que julgam serem necessários em uma avaliação de desempenho, muitos servidores tiveram respostas parecidas, mas é possível identificar os seguintes elementos ou aspectos: motivação, qualidade do serviço prestado, assiduidade, satisfação do trabalhador, disciplina, responsabilidade, eficiência, eficácia, efetividade de resultados, trabalho em grupo, comprometimento, metas estabelecidas previamente, indicadores de resultados, efeito halo/influência da opinião pessoal do avaliador, bom ambiente de trabalho, criatividade, pró-atividade, força de trabalho, caráter, honestidade, ética, condições para trabalhar, pontualidade, respeito à hierarquia.

A partir dos elementos ou aspectos mencionados pelos servidores podemos identificar que o grupo tem consciência de boa parte das competências que podem ser avaliada, porém com citações como caráter, respeito à hierarquia, é possível perceber intrinsecamente que existe também necessidade de amadurecimento nas relações de trabalho o sistema de avaliação de desempenho por competências em 360 graus pode suprir nessa necessidade com a avaliação feita também por demais integrantes da equipe de trabalho.

Após a tabulação dos questionários respondidos e devido ao grande número de servidores interessados em participar do encontro do grupo focal, foram nomeados representantes de cada setor que posteriormente receberam por e-mail o convite para participarem do encontro do grupo

focal e um cronograma com os assuntos que seriam abordados.

O encontro do grupo focal aconteceu dia 30/08/2010 às 15horas, estavam presentes representantes de 8 (oito), dos 10 (dez) setores convidados. O encontro teve duração de três horas.

O encontro iniciou com uma apresentação sobre o curso de negociação coletiva o objetivo da prática de atividade de negociação, sua importância na mediação de conflitos além do esclarecimento sobre a estratégia de desenvolvimento do estudo em questão, seus objetivos e como a prática de negociação poderia ajudar o grupo no diálogo sobre os aspectos a serem considerados em uma avaliação de desempenho construída com participação dos avaliados.

Após a apresentação do estudo, foi repassado o cronograma de trabalho ao grupo focal onde estava previsto primeiro discutirmos sobre o atual modelo de avaliação e sobre o decreto 7.133/2010 e depois apontarmos os aspectos a serem considerados em um modelo de sistema de avaliação de desempenho para os servidores técnico-administrativos em educação. Todos os presentes concordaram em manter o cronograma nesta ordem.

No diálogo sobre o atual modelo de avaliação aplicado pela UNIFESP a todos os servidores técnico-administrativos em educação de todos os campi, foi levantada a questão de se tratar de um sistema de avaliação que não oferece ao servidor a possibilidade de participar do processo de avaliação, por se tratar de uma forma automatizada feita pelo sistema de frequência que analisa apenas por absenteísmo (faltas ou atrasos) para a concessão da progressão por mérito a cada 18 meses, prevista na carreira dos técnico-administrativos em educação.

A opinião do grupo foi unanime em afirmar que a avaliação aplicada hoje não atender aos critérios estabelecidos pelo atual decreto, que trata sobre avaliação de desempenho, não atende as expectativas dos servidores do campus Guarulhos que buscam o desenvolvimento na carreira e também não colabora para a administração no desenvolvimento da gestão de pessoas na UNIFESP.

Logo após foi feita a abordagem teórica sobre os critérios e procedimentos descritos no decreto 7.133/2010, alguns representantes mostraram-se surpresos com o aprofundamento que o decreto dá ao tema.

O ponto de maior polêmica no momento da abordagem teórica do decreto foi à discussão de como poderíamos aplicar de forma precisa o descrito no inciso I do art. 4º que fala sobre a

avaliação da produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade, sendo que os setores não dispõem de sistemas computacionais que possam medir o desempenho de produtividade individual.

A maioria das atividades desenvolvidas nos setores não tem indicadores de produtividade e não são emitidos relatórios de acompanhamento individuais, o que limita a avaliação em critérios de produtividade, de forma que a análise neste indicador ficaria a cargo da chefia que pode fazer uma análise subjetiva.

Os percentuais de 15% para auto-avaliação, 60% para avaliação da chefia e 25% para avaliação dos integrantes da equipe de trabalho foram considerados percentuais satisfatórios desde que, a avaliação da chefia seja sobre indicadores precisos e também o fato do decreto atribuir valor a avaliação do servidor em relação à chefia foi muito bem visto pelo grupo.

Outro ponto bastante discutido foi que assim como menciona o decreto 7.133/2010 todo processo de avaliação se inicia quando são estabelecidas as metas globais em consonância com o plano Plurianual e a Lei de diretrizes Orçamentárias, sendo assim alta direção da UNIFESP sua reitoria e órgãos colegiados são quem precisam iniciar o diálogo sobre avaliação institucional para que posteriormente possam ser metas intermediárias e individuais.

Os representantes do grupo focal que também são candidatos a representação nos órgãos colegiados, manifestaram interesse em levar aos órgãos administrativos a discussão sobre a importância do estabelecimento de metas globais, intermediárias e individuais além do estabelecimento de indicadores que possam medir o desempenho de forma objetiva, pois no entendimento do grupo para o estabelecimento dos critérios ideais para aplicação de um sistema de avaliação também há necessidade da modernização de vários sistemas administrativos.

Após toda análise do atual modelo de avaliação e da exploração sobre as diretrizes do Decreto 7.133/2010 foi pedido ao grupo que sistematizasse os aspectos mais relevantes a serem considerados em um sistema de avaliação de desempenho e foram apontados pelo grupo os seguintes aspectos:

Trabalho em equipe, iniciativa, capacidade de administração do tempo e priorização, flexibilidade, produtividade com indicadores objetivos, relacionamento interpessoal, qualidade no trabalho, assiduidade e pontualidade, busca de crescimento e atualização, cumprimento de normas e procedimento.

Encerramos o encontro do grupo focal ressaltando a importância do compartilhamento com os demais servidores técnico-administrativos do campus Guarulhos, sobre a percepção da experiência vivida no encontro do grupo focal e principalmente sobre a importância da mobilização que essa experiência pode proporcionar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP vivencia uma experiência sem precedentes, a expansão de suas atividades em áreas do conhecimento ainda não estudadas em suas dependências, traz a oportunidade de projetar o futuro da instituição sob o prisma da organização interna com representação política.

Através do processo de reforma de seu estatuto a UNIFESP definiu o modelo organizacional com a participação de pessoas com funções, cargos e níveis hierárquicos distintos que discutiram os interesses coletivos.

O espaço a negociação está aberto e a autonomia que virá gradativamente com o novo estatuto trará ainda mais oportunidades de negociação.

O campus que nasceu como representante da área de humanidades na UNIFESP passa a construir sua história na representação política dentro da instituição, incluindo nesta representação os técnico-administrativos em educação.

Assim como é descrito por Thiollent (1986, *apud* GONÇALVES, LEITE E CIAMPONE 2003, p.55) “Uma pesquisa é sempre mais rica do que aquilo que é possível narrar, pois as pessoas fornecem informações que não estavam previstas, aumentando a riqueza das descrições.”

A flexibilidade e o envolvimento que o método de pesquisa-ação proporcionou ao grupo participante e própria pesquisa foi fundamental para o alcance dos objetivos pretendidos.

Com os resultados gerados na pesquisa desenvolvida foi possível realizar um diagnóstico

situacional que identificou problemas e eventuais ações para o desenvolvimento de um sistema de avaliação dos servidores técnico-administrativos em educação, sob o olhar dos próprios técnicos.

Os resultados da pesquisa mostram as expectativas e as dificuldades enfrentadas por uma equipe com servidores em início de carreira que demonstram muito interesse em transformar a realidade do campus Guarulhos.

Através do estudo foi possível constatar que o atual modelo de avaliação construído antes da expansão dos novos campi realmente não atende os interesses da instituição e as expectativas dos servidores.

Comparando o que os servidores do campus Guarulhos entendiam como avaliação de desempenho no primeiro questionário e a opinião dos servidores que participar do grupo focal ao final dos trabalhos, foi possível perceber a evolução do conhecimento sobre o assunto e o pensamento mais amplo em relação à questão, com entendimento sobre a atual legislação e com a reflexão sobre quais os indicadores poderão ser analisados em uma avaliação individual.

Mostram também que existem profissionais dispostos a levar aos órgãos colegiados, que são os mais importantes conselhos que discutem e aprovam assuntos de interesse comum na instituição os assuntos de interesse, desses servidores, inseridos em uma realidade diferente em relação aos outros campi o que fortalece a consciência coletiva.

A mobilização pode gerar comportamento de diálogo constante e de articulação para negociações coletivas futuras, mais para isso o envolvimento é fundamental.

Através da atividade de negociação, incentivo a participação e discussões de aspectos considerados relevantes os servidores técnicos podem ajudar a construir um instrumento de avaliação de atenda aos critérios estabelecidos no decreto 7.133/2010 e principalmente que seja instrumento para a modernização da gestão de pessoas.

Assim acreditamos que o objetivo do estudo foi alcançado e devido à incipiência da prática de negociação e da ausência de um método de avaliação com base no decreto 7.133/2010 a recomendação deixada após análise é que se estabeleça um plano de ação estratégico com cronograma definido para que avaliação de desempenho seja discutida e implanta na UNIFESP.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo Pena, GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, Jan/Mar . 2001.

BRASIL, **Decreto 7.133 de 19.03.2010** – 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: [...], 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.0907, de fevereiro de 2009.

BRASIL, **Decreto nº 5707 de 23.06.2006** - Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

CADERNOS ENAP. **Experiências de Avaliação e Desempenho na Administração Pública Federal: Pesquisa Enap**. Brasília, ENAP, n. 19, 2000. p. 91,

CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CUT. **Convenção 151: pra lutar é preciso conhecer**. Secretaria Nacional de Comunicação – Equipe SECOM/CUT, disponível em [http://www.dhnet.org.br/dados/cartilhas/dh/cartilha\\_oit\\_convencao\\_151.pdf](http://www.dhnet.org.br/dados/cartilhas/dh/cartilha_oit_convencao_151.pdf) – acesso em 22/10/2010.

GONÇALVES, Vera Lucia Mira, LEITE, Maria Madalena Januário, CIAMPONE, Maria Helena Trench. **A Pesquisa-ação como método para Reconstrução de um Processo de Avaliação de Desempenho**. 2003 p. 50- 59. Disponível em [http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/agenda/pdf.php?COD\\_ARQUIVO=20145](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/agenda/pdf.php?COD_ARQUIVO=20145) acesso em 28/10/2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – **Negociação 1**. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação 1, Curso de especialização em Negociação Coletiva , Escola de Administração,

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 28/10/2010.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**. São Paulo: Ltr, 1996.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de Pessoas Através do Sistema de Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

## APENDICE – A

### Questionário de Coleta de Dados

#### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1 – Há quanto tempo você trabalha na UNIFESP?

1. ( ) Menos de 1 ano
2. ( ) Mais de 1 ano, mas não mais de 3 anos
3. ( ) Mais de 3 anos, mas não mais de 5 anos
4. ( ) Mais de 5 anos, mas não mais de 10 anos
5. ( ) Mais de 10 anos

2 – Seu Cargo é classificado em qual nível funcional dos discriminados abaixo?

1. ( ) Nível D
2. ( ) Nível E

3 – A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas bastante utilizada em empresas privadas. Você já foi avaliado em alguma outra empresa ou instituição pública ante de trabalhar na UNIFESP.

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4 – Na UNIFESP a cada 18 meses são feitas avaliações pelo sistema de frequência para concessão da progressão por mérito profissional baseada no absentismo (Faltas). Você tem conhecimento desta forma de avaliação?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

5 – Tendo em vista a lei 11.091/2005 que prevê a implantação de um método de avaliação de desempenho para os servidores técnico-administrativos em educação e o decreto 7.133 de Março de 2010 que regulamenta os critérios e procedimentos para a realização das avaliações de desempenho, você acredita que seu desempenho profissional pode ser melhorado ou estimulado, através de um método de avaliação de desempenho que você ajude a construir?

1. ( ) Discordo Totalmente
2. ( ) Discordo em parte
3. ( ) Não concordo e nem discordo
4. ( ) Concordo em parte
5. ( ) Concordo Totalmente

6 – Você concorda em colaborar para o desenvolvimento de uma proposta para um novo método de avaliação de desempenho?

1. ( ) Discordo Totalmente
2. ( ) Discordo em parte
3. ( ) Não concordo e nem discordo
4. ( ) Concordo em parte
5. ( ) Concordo Totalmente

7 – Quais elementos ou aspectos você acredita que devam ser considerados em uma Avaliação de Desempenho?

---

---

---

---

---

## **APENDICE – B**

### **Roteiro perguntas feitas ao grupo focal**

1 – O que você sabe sobre a atual avaliação de desempenho aplicada aos servidores técnico-administrativos em educação pela UNIFESP?

2 – Você acredita que esta forma de avaliação seja eficiente?

Quanto ao Decreto 7.133/2010:

3 – Você conhece os critérios e fatores institucionais e individuais mencionados?

4 – Você acredita que a aplicação desta metodologia pode ajudar a UNIFESP a modernização de sua gestão de pessoas?

5 – Você discorda de alguma forma do que foi estabelecido no decreto?

6 – Em sua opinião ou na opinião do grupo que você representa Quais critérios devem ser levados em consideração em uma avaliação de desempenho?

---

\* Endereço Postal e e-mail: Rua Irmão Nicolau da Fonseca, 217 Ap. 53 B – São Paulo-SP – CEP: 03590-170 / silvia.acedo@hotmail.com