

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

**Jerfeson Nepumuceno Caldas**

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA E A DEFINIÇÃO DE PARÂMETROS DE  
DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA ANVISA NO ESTADO DO  
AMAZONAS**

**Porto Alegre**

**2010**

**Jerfeson Nepumuceno Caldas**

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA E A DEFINIÇÃO DE PARÂMETROS DE  
DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA ANVISA NO ESTADO DO  
AMAZONAS**

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

Orientador: Prof.Dr. Ivan Antônio Pinheiro

**Porto Alegre**

**2010**

**Jerfeson Nepumuceno Caldas**

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA E A DEFINIÇÃO DE PARÂMETROS DE  
DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA ANVISA NO ESTADO DO  
AMAZONAS**

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

Aprovado em 03 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes

---

Prof. Pedro de Almeida Costa

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, responsável pela efetivação do curso de Especialização em Negociação Coletiva, uma oportunidade ímpar na formação de pessoas que deverão fazer uma grande diferença no serviço público brasileiro

Aos professores e tutores do curso pelo apoio dado durante a elaboração deste trabalho;

A minha família, principalmente ao meu filho Vinicius Gabriel, pela compreensão e paciência que tiveram comigo, por durante alguns finais de semana ter dado mais atenção ao trabalho.

Muito obrigado!

*A juventude envelhece, a imaturidade é superada, a ignorância pode ser educada e a embriaguez passa, mas a estupidez dura para sempre.*  
*Aristófanes (Século IV a.C.)*

## RESUMO

A gestão de recursos humanos sempre representou um desafio para as organizações, no campo onde se desenvolveu a pesquisa não é diferente, sobretudo porque está em curso à implementação de um sistema de avaliação de desempenho que há muito tempo se aguardava, seja para instituir a meritocracia ou ainda para contribuir com melhoria do clima e da cultura organizacional. O trabalho tem como objetivo analisar quais os parâmetros apontados pelos servidores da ANVISA do Estado do Amazonas, como compromissos de desempenho, negociados com os gestores, dentro do sistema de avaliação de desempenho. A pesquisa permitiu descrever como se desenvolve o sistema de avaliação de desempenho, a relação com o processo de negociação coletiva e apresenta de forma gráfica e analítica os dados coletados. A estratégia de pesquisa utilizada foi o survey, através de pesquisa descritiva por meio de um formulário aplicado aos servidores. Considerando os resultados foi realizada uma análise dos principais compromissos negociados, que serviram de base para avaliar o desempenho de cada um. A pesquisa foi aplicada em Manaus e Tabatinga. Os resultados apresentados permitem concluir que os compromissos assumidos consideraram muitas ações focadas no dia-a-dia de trabalho, ou seja, atividades já realizadas, agregando com isso poucas ações inovadoras. Neste sentido, foi possível apontar propostas para o sistema de avaliação, de modo que este seja mais democrático, criativo e envolvente, podendo ser uma referência para a instituição como um todo.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, avaliação de desempenho, negociação coletiva

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Organograma da Coordenação de Portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados do Amazonas	38
Figura 2	Fluxo dos procedimentos de avaliação de desempenho na Anvisa	42
Figura 3	Fluxo de negociação no sistema de avaliação de desempenho na Anvisa	45
Gráfico 1	Parâmetros de Produtividade	47
Gráfico 2	Parâmetros de Iniciativa	48
Gráfico 3	Parâmetros de Normas e Disciplina	48

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NO CAMPO DO SERVIÇO PÚBLICO.....</b>	<b>14</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL .....	14
2.1.1	<b>Administração Pública e Administração Privada .....</b>	<b>15</b>
2.1.2	<b>Administração Pública Gerencial.....</b>	<b>16</b>
2.1.3	<b>Gestão de Pessoas na Administração Pública.....</b>	<b>19</b>
2.2	O CONTEXTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA APLICAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	21
2.2.1	<b>Conceito e Finalidade da Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>21</b>
2.2.2	<b>Sistema de Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>24</b>
2.2.3	<b>Avaliação de Desempenho no Serviço Público.....</b>	<b>25</b>
2.3	NEGOCIAÇÃO COLETIVA E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	28
2.3.1	<b>Negociação Coletiva.....</b>	<b>29</b>
2.3.2	<b>Negociação Coletiva e Avaliação de Desempenho no Serviço Público.....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	33
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	34
3.3	A AMOSTRA DOS RESPONDENTES DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	34
3.4	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	35
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	36
<b>4</b>	<b>A INSTITUIÇÃO.....</b>	<b>37</b>
4.1	A VIGILÂNCIA SANITÁRIA DE PORTOS, AEROPORTOS E FRONTEIRAS NO BRASIL.....	37
4.2	A ANVISA NO ESTADO DO AMAZONAS.....	37
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
5.1	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ANVISA.....	39



<b>5.2</b>	<b>O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ANVISA.....</b>	<b>42</b>
<b>5.3</b>	<b>PARÂMETROS APONTADOS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Processo de Negociação na Definição de Parâmetros na Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Análise dos parâmetros de avaliação de desempenho.....</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
	<b>ANEXO I.....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXO II.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A idéia central deste trabalho busca atender os eixos temáticos apresentados no encontro presencial do curso de Especialização em Negociação Coletiva da UFRGS, que ocorreu em Belém, capital do Pará, quando foram apresentados os temas a serem pesquisados e que estavam de alguma forma relacionada à negociação coletiva.

Planejar e executar um sistema de avaliação de desempenho é uma prática que está sendo cada vez mais comum no serviço público, isso exige preparação, seja para quem aplica, ou ainda para aqueles que estão sendo avaliados, tudo isso está criando uma nova cultura no serviço público brasileiro, baseado no compromisso e em objetivos organizacionais estabelecidos.

A pesquisa mostra-se importante, pois focaliza um processo de negociação coletiva num ambiente organizacional da administração pública, neste caso a Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. Apresenta uma dimensão social importante, uma vez que o pesquisador também gestor da instituição, responsável pela aplicação do sistema de avaliação de desempenho na unidade localizada no Amazonas, conheceu o processo de implantação, desde a sua concepção, ainda da discussão nas mesas de negociação, compostas por representantes do sindicato, do governo e pela agência.

Na ANVISA o processo de avaliação de desempenho foi implantado em 2010, após longo processo de negociação coletiva realizada pelo Sindicato das Agências Reguladoras – SINAGÊNCIAS<sup>1</sup>, representantes da área de gestão de pessoas da agência e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Como resultado deste processo coube a área de recursos humanos a orientação aos servidores e chefias de unidades sobre a operacionalização do sistema de avaliação de desempenho, ao sindicato apresentar os ganhos e conquistas objeto do processo de negociação e pelo MPOG o compromisso de atender as demandas do novo sistema.

Criar um ambiente favorável para utilização da avaliação não é tarefa fácil, daí o desafio de quebrar paradigmas, estabelecer um ambiente de entendimento e

---

<sup>1</sup> SINAGÊNCIAS – Sindicato dos servidores das agências reguladoras.

negociação capaz de fazer com que todos possam perceber a importância de avaliar o desempenho no trabalho.

O autor deste trabalho, servidor há mais três anos, coordenador da unidade no Estado do Amazonas, teve oportunidade de acompanhar o processo de implantação do sistema de avaliação na agência.

Para implantação do sistema de avaliação de desempenho<sup>2</sup> na ANVISA dois atores foram importantes, o sindicato dos servidores, que tinha como interesse melhorar as condições salariais dos servidores; e a ANVISA que assumiu o compromisso de implantar o sistema, nos seus aspectos legais, e também melhorar as condições de trabalho e a motivação dos servidores.

Ao assumir a coordenação percebi que não havia distinção na remuneração dos servidores, isso era motivo de reclamação de alguns, uma vez que não havia uma forma de diferenciar quem produzia de quem não produzia. Além desse problema não era possível estabelecer um pacto de responsabilidades efetivas, uma vez que os compromissos não estavam sendo assumidos como deveriam.

Em reuniões<sup>3</sup> os coordenadores de outras unidades também apontavam a dificuldade de exigir um pouco mais dos servidores, uma vez que muitos dos servidores apresentavam o descontentamento por entender que não estavam motivados para o trabalho.

A agência ainda trabalha no sentido de tentar consolidar sua política de desenvolvimento profissional, os planos de capacitação ainda não consideram o perfil profissional, inexistente uma política de carreira instituída, mesmo com um esforço para alinhar algumas medidas de valores focadas em metas institucionais exigidas pelo Ministério da Saúde, órgão a qual a ANVISA está vinculado.

Apesar de ter sido criada em 1999, a política de recursos humanos da agência ainda está num processo de definição de ações importantes que valorizem as pessoas no trabalho, como é o caso do sistema de avaliação de desempenho que só foi implantado em 2010, e neste caso foi criado para atender a política de carreira da ANVISA.

Neste sentido, por ser uma temática desafiadora o tema de fato merece ser estudado. Um fato também levantado é a relação que será feita com a negociação

---

<sup>2</sup> A avaliação foi um dos compromissos assumidos por ocasião do movimento de greve pautado na mesa de negociação.

<sup>3</sup> Reunião de coordenadores, algumas ocorriam de forma Regional e outras em nível nacional.

coletiva, sobretudo por entender que o sistema de avaliação da ANVISA ocorreu como consequência de um processo coletivo.

A prática da negociação coletiva mostra-se relevante, porém ainda é um processo que está em fase de construção no serviço público, isso envolve a remodelagem nas práticas de gestão, o que exige um olhar diferenciado e crítico em função da maneira como o gestor atua. Muitas das ações desenvolvidas no serviço público, ou seja, nos órgãos e instituições são preparadas e aplicadas do nível central para as unidades, isso faz com que se crie um hiato demasiado na interpretação das decisões das instâncias superiores nas organizações.

Muitos são os exemplos de organizações públicas que já avançaram, é o caso da EMBRAPA<sup>4</sup> que tem um sistema de avaliação cujo processo dinâmico é bem estruturado, seja pela forma transparente como é utilizado ou ainda pela tecnologia de informação que permite um processo seja rápido e eficiente. Outro exemplo é a PETROBRÁS<sup>5</sup>, a mais importante empresa pública brasileira, que vem buscando na valorização da sua força de trabalho os resultados que obtém no mercado, visto que, na medida em que a empresa ganha também ganham os empregados, uma vez que agregam um adicional no composto da remuneração, isso os deixam muito mais envolvidos com os resultados da empresa.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária é uma autarquia federal, nas várias ações que desenvolvem em favor da saúde, tem o papel de zelar pela segurança de processos, produtos, tecnologia e serviços de saúde, agindo de forma proativa e preventiva. Compete a agência o controle sanitário nos portos, aeroportos e pontos de passagem de fronteira em todo território nacional, mantém em cada estado e no distrito federal uma unidade, desempenha funções técnicas e administrativas, realizando ações de controle sanitário, considerando os limites estabelecidos em sua estrutura organizacional. Para responder as demandas dos serviços, conta com mais de dois mil servidores, uma parte atua na área administrativa e a grande maioria na área técnica da agência.

Dentro desse contexto e considerando a importância do trabalho desenvolvido pelos servidores da ANVISA, bem como o papel essencial na estrutura administrativa do país, mostra-se salutar conhecer os critérios e parâmetros negociados e que balizam os gestores das unidades descentralizadas, que servem como referências

---

<sup>4</sup> EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuária

<sup>5</sup> PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S/A

para avaliar o trabalho realizado por cada servidor. Sendo assim, procura-se responder a seguinte questão de pesquisa: quais os parâmetros apontados pelos servidores da ANVISA do Estado do Amazonas, como compromissos de desempenho, negociados com os gestores, dentro do sistema de avaliação de desempenho?

Desse modo, o objetivo geral deste trabalho é Identificar quais os parâmetros apontados pelos servidores da ANVISA do Estado do Amazonas, como compromissos de desempenho, negociados com os gestores, dentro do sistema de avaliação de desempenho. E como objetivos específicos: (1) descrever o Sistema de Avaliação de Desempenho adotado pela ANVISA; (2) descrever o processo de negociação coletiva adotado para estabelecer a sua relação com o sistema de avaliação de desempenho da ANVISA; (3) identificar e analisar os parâmetros apontados pelos servidores da ANVISA lotados no Estado do Amazonas, que foram negociados com os gestores, como compromisso de desempenho individual que seriam julgados no final do ciclo de avaliação e (4) analisar de forma comparativa os parâmetros apontados nos termos de compromisso individual com os fatores de avaliação do instrumento de avaliação de desempenho da ANVISA;

O trabalho está estruturado em seis capítulos. O capítulo 1 apresenta a Introdução; com a definição do problema, a questão de pesquisa, a definição dos objetivos do trabalho e a justificativa do tema. No capítulo 2, a revisão de literatura apresenta referenciais teóricos sobre administração pública, avaliação de desempenho e negociação coletiva. O capítulo 3 é reservado para a definição da metodologia da pesquisa Survey. O capítulo 4 apresenta a Coordenação de Portos, Aeroportos e Fronteiras da ANVISA no Estado do Amazonas e suas características. O capítulo 5 apresenta o resultado da pesquisa, tendo como base o tratamento de dados da pesquisa que foi aplicada pela ANVISA no Estado do Amazonas. Por fim, as conclusões mostram as impressões e considerações observadas pelo pesquisador.

## **2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NO CAMPO DO SERVIÇO PÚBLICO**

No sentido de compreender e desenvolver este estudo que faz referência a avaliação de desempenho e o processo de negociação para estabelecimento de metas e parâmetros de competência no serviço público serão apresentados alguns conceitos que permitam o esclarecimento do tema. A primeira seção apresenta referenciais da Administração Pública Gerencial – APG, a segunda parte aborda conceitos, finalidade e o sistema de avaliação de desempenho e a última expõe sobre a negociação coletiva, fazendo uma correlação com a avaliação de desempenho instituída no serviço público.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

Num primeiro momento é necessário fazer uma abordagem do papel da administração, pois a gestão pode estar aplicada a administração de recursos materiais, de informação, financeiro, pessoas, e muito mais. “Na indústria, no comércio ou ainda nos serviços, o conceito oriundo da doutrina de Fayol administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.” (CARAVANTES, 1998, p. 43)

Neste sentido fazer gestão envolve, portanto o ato de planejar, avaliar, executar e monitorar. Essa idéia secular é imprescindível para compreender e aprimorar o desempenho organizacional e ajuda a entender o objetivo de uma organização, bem como permite direcionar para avanços mais substanciais no campo da lógica do trabalho das instituições.

Na administração pública não é diferente todas as funções administrativas precisam ser aplicadas, visto que as demandas da sociedade, das mais simples as mais complexas, exigem que a administração possa prover e gerir os recursos necessários seja para fazer uma atividade acontecer ou ainda para atender uma demanda social

### 2.1.1 Administração Pública e Administração Privada

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira passou por muitas transformações, influenciada sobretudo pela inserção da democracia. Muitas práticas e expectativas foram desenvolvidas no sentido de alcançar a modernização, porém muitas das características tradicionais ainda não foram removidas, sendo ainda um grande desafio por parte dos gestores públicos.

O movimento de reforma oriundo da constituição de 1988 (BRASIL, 1988) incentivou o país por buscar pela redemocratização, inspiração neoliberal e referências das inovações de países mais avançados, fazendo com que as organizações públicas realizassem mudanças a semelhança da já realizadas pela área privada. Motta (2007) ressalta que, o propósito desse movimento era suscitar crítica ao modelo vigente, sobretudo o pautado no tradicionalismo da administração pública, na perspectiva de difundir o desejo pela eficiência, melhoria na capacidade de resposta e na gestão da administração pública.

É possível assim compreender que o movimento de reforma do serviço público brasileiro não foi no todo construído por uma inspiração interior, outro movimento muito mais forte e mais envolvente que ocorria no mundo também influenciou, fortalecido também pelo envolvimento de outros países, o neoliberalismo. Reflexo destas mudanças foram os novos conceitos apresentados, entre eles o de eficiência. Para Meirelles (1993), de certa forma, essas mudanças também contribuíram para que as políticas de Estado fosse revista, seja porque a sociedade mostrava-se mais exigente ou ainda, porque as políticas de governo também estavam sendo remodeladas para responder aos novos conceitos.

Sem a Administração fica difícil para o Estado atender as demandas de serviços que são geradas a partir das expectativas e necessidades da população, seria uma forma de materializar as políticas estabelecidas pelos governos. “A Administração é o instrumental de que dispõem o Estado para pôr em prática as opções políticas de governo”. (MEIRELLES, 1993, p. 56)

Quanto a distinção da administração, segundo Marengo *et al.* (2009), existem diferenças entre a Administração pública e Administração privada que são destacadas, quanto ao objeto a Administração Pública foca nas necessidades coletivas assumidas como tarefa e, já a Administração Privada focaliza as individuais,

e quando de grupo, atinge tão somente parte dele. Na sua finalidade a Administração Pública deve focar no interesse público, já a Administração Privada visa os fins pessoais ou particulares, sejam eles lucrativos ou econômicos. Em relação aos meios a Administração Pública busca a satisfação de necessidades coletivas, pois trabalha para realizar as necessidades do interesse público definidas em lei, evitando assim distinção entre os indivíduos, já Administração privada atua caracterizam-se pela igualdade entre as partes: os particulares, são iguais entre si e, em regra, não podem impor uns aos outros a sua própria vontade, salvo se isso decorrer de um acordo livremente celebrado.

Desse modo, a avaliação de desempenho pode ser instituída na administração pública ou privada, visto que independe dos interesses e objetivos que cada uma estabelece, cabe a administração mensurar a capacidade de resposta dos seus colaboradores, uma vez que o mecanismo da avaliação permite rever as práticas e atividades, corrigindo onde houver erros e melhorando os avanços já conquistados.

### 2.1.2 Administração Pública Gerencial

Para compreender bem o que seja a Administração Pública Gerencial (APG), Secchi (2009), destaca que é interessante fazer uma distinção entre os dois modelos organizacionais e o paradigma relacional que foram apresentados como alternativas ao modelo burocrático weberiano. Ainda afirma que, administração pública gerencial e o governo empreendedor (GE) são modelos que objetivavam tão somente a melhora na efetividade da gestão das organizações públicas. Além dos modelos apresentados, o movimento da governança pública (GP) oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que envolve o governo.

São dois modelos que foram instituídos para contribuir com as tendências já vividas pela iniciativa privada, seja por imposição social ou ainda, pela disposição dos administradores em rever as práticas de trabalho e transformar numa proposta inovadora e comprometida com novos ideais, tudo isso, reflexo de um amplo processo de discussão e debate em torno do Estado.



Sob esta perspectiva, De Paula (2005) ressalta que a administração pública gerencial brasileira considera também o debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina durante as décadas de 1980 e 1990. Salienta que a discussão estava presente no movimento internacional de reforma do aparelho do Estado, tendo início na Europa e nos Estados Unidos, estava relacionado com o gerencialismo, que floresceu durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan, nesses países o movimento gerencialista é baseado na cultura empreendedora.

Por assumir um papel importante no seio da coletividade, o Estado deve prover os bens e serviços coletivos de maneira que possa agradar aos contribuintes. Para isso, seria necessário olhar para o seu interior e apontar as medidas necessárias para melhorar o processo de trabalho, o que exigirá reformas.

Em parte, Motta (2007) também afirma que as reformas evidenciavam a visibilidade da administração pública como uma ligação de eficiência ou de eficácia na gestão dos serviços e na ação redistributiva. Esses modelos procuram transformar e introduzir na gestão pública o estilo privadas, importando técnicas inovadoras e bem sucedidas em empresas privadas, propondo em alguma medida a eliminação, privatização e terceirização de alguns serviços.

Cabe, portanto, ao gestor do domínio público a capacidade de definir prioridades, muitos têm dificuldades em definir o que agrega valor a gestão, daí a capacidade gerencial de agir com criatividade e proatividade, não deixando de lado o caráter normativo que o direciona.

Moore (2002), por exemplo, afirma que no setor público, o objetivo gerencial não é tão claro, de modo que os gestores têm dificuldades de compreender o que necessário fazer para produzir valor, afinal à gestão pública é um empreendimento tanto técnico como normativo. É possível ter a idéia que o objetivo do trabalho gerencial no setor público é criar valor público.

De certa forma essa criação de valor público pode está relacionada a capacidade do gestor de agir com criatividade e proatividade, bases essenciais que estão inseridas no modelo de Administração Pública Gerencial (APG), pois esse modelo privilegia elementos de inovação e está alinhado a alguns aspectos de corroboração de mudança e melhora dos serviços.

Conforme relata Sencchi (2009) o modelo APG compartilha valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de

serviço, sendo freqüentemente chamados de gerencialismo. A nova gestão pública, como também chamada a APG é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

De acordo com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, publicado em 1995 o paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios de confiança e de descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivo a criatividade. Valoriza a avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, características da boa administração burocrática, acrescentando os princípios da orientação para o cidadão cliente, do controle por resultados, e da competição administrada (COSTA, 2008, p.835).

Como apontado no modelo da APG, os fundamentos do paradigma contemporâneo são congruentes, visto que aponta para um mesmo rumo, acrescido apenas de algumas concepções que contribuem para a valorização das pessoas, isso inclui avaliar os serviços e o alcance social.

No Brasil, a idéia de reformar o Estado foi muito bem aceita, pois premissas de radicalismo e melhoria na eficiência foram idéias disseminadas, muito atraentes, sobretudo porque as pessoas percebem as dificuldades no tratamento de seus interesses em qualquer organização pública.

Sob esta premissa Motta (2007), mostra que nos serviços oferecidos aos cidadãos existem evidências de descaso e reclamação sobre a qualidade no atendimento, afirma ainda que isso seja reflexo de ineficiência, pois diz respeito a um sintoma social, que atinge muitas pessoas. O autor afirma que a prática neoliberal quando de sua influência sob a administração pública gerencial agiu para manter o conceito de igualdade e oportunidades perante a lei, exigindo da administração pública melhoria no seu desempenho e também dos colaboradores.

Mesmo com muito opositores, a APG trouxe muitas contribuições importantes, seja da iniciativa da própria coletividade, ou ainda dos diversos mecanismos de mudanças e inovações coladas à disposição das pessoas em vários órgãos públicos, oferecendo assim mudanças de paradigmas nas ações do estado.

### 2.1.3 Gestão de Pessoas na Administração Pública

A gestão de pessoas caracteriza-se como sendo responsável pelo desempenho de quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Segundo Chiavenato (1999) a gestão de pessoas vale-se desse processo para desenvolver políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas. Num contexto mais moderno consiste em atividades, de descrição e análise de cargos, planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, entre outras.

Todas as funções da administração de pessoas são aplicadas também na iniciativa pública, alguns órgãos desenvolvem essas funções de acordo com normas e rotinas preestabelecidas, muitos apresentam essas funções através de manuais, regulamentos e procedimentos operacionais, independente do formato esses instruções são importantes, pois auxiliam os técnicos e gestores que atuam na gestão de pessoas, no sentido de compreender e definir planos e trabalhos relacionados à área.

Conforme Filho (2007), a preocupação com organização sistemática dos recursos humanos na administração pública brasileira, vem pelo menos, da década de 1930, de modo que entre as várias tentativas de melhoria da gestão de pessoas foi instituído um processo de modernização do Estado que deu início a sistematização do Serviço Público Federal, adotando assim critérios de pessoal, de classificação de cargos e de remuneração. O autor ainda aponta que em 1938 foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil que originou o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), responsável pela sistematização das normas sobre pessoal civil.

O sistema de recursos humanos no serviço público, portanto não é recente, e ainda passa por transformações, no início os procedimentos ocorriam sem uma formatação clara e na medida em que estado identificava a necessidade de mudanças, leis e regulamentos de abrangência nacional foram aprovados, fazendo serem implantados no país inclusive órgãos específicos para administrar os recursos humanos.

Contudo como relata Marconi (2010), de certa forma a administração pessoas no serviço público ainda mantém características tradicionais, enfatiza rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, e a proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos ao tema, o que mantém conhecido como “departamento de pessoal”.

Com tantas mudanças e considerando o atual contexto de transformações no mundo do trabalho, também se esperava que a gestão de pessoas no serviço público tivesse alcançado um patamar de modernização e práticas inovadoras de gestão, mas ainda há muitos resquícios de atrasos e tradicionalismo.

Sob essa perspectiva Marras (2000) relata que as organizações estão vivenciando uma experiência inovadora de mudanças drásticas na economia, no campo tecnológico e de mercado, exigindo dos gestores criatividade e coragem para enfrentar essas mudanças. Para o autor a situação obrigou as organizações a rever seus conceitos e paradigmas em todos os aspectos, no contexto de Recursos Humanos, observou-se uma dependência muito grande com políticas mais abrangentes de caráter governamental, como é a questão da educação.

Os investimentos em capacitação e em tecnologias vêm aumentando muito nas organizações, seja com eventos, cursos, encontros e tantos outros, no serviço público não são diferentes, inclusive existe no país uma rede organizada de escolas de governo, cujo objetivo principal é a capacitação e qualificação de servidores públicos.

Mesmo assim, Marconi (2010) destaca que no setor público a inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informatização faz com que a área de RH, como é chamada no setor público, continue a possuir uma imagem burocrática, caracterizada pela ineficiência. Esse comportamento apenas reativo demonstra uma resposta de demandas de áreas e dos funcionários, ocorrendo fora do controle da gestão de pessoas, fazendo com que haja prioridade apenas para tarefas rotineiras e emergenciais, deixando de lado atividades estratégicas.

Pensar a gestão de pessoas de forma estratégica na verdade são desafios da administração pública brasileira, pois não é fácil identificar demandas aliadas as necessidades sociais, remunerar com base em desempenho e resultados, qualificar conforme um plano de capacitação são ações que envolvem capacidade criativa por parte dos gestores.

## 2.2 O CONTEXTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA APLICAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

A implantação de avaliação de desempenho é um instrumento que proporciona informações importantes para todo o planejamento estratégico de uma organização, uma ferramenta que contribui para adoção de diretrizes eficazes de gestão de recursos humanos.

### 2.2.1 Conceito e Finalidade da Avaliação de desempenho

Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho sempre foi e será um desafio para gestores. Essa prática já recorrente na iniciativa privada, ainda é um obstáculo no serviço público, exige uma complexa arquitetura administrativa. Segundo Teixeira (2008), a avaliação de desempenho pode apontar a necessidade de aperfeiçoamento profissional e indicar para uma organização, a melhor forma de se investir na satisfação pessoal, nos resultados e nas metas institucionais.

Em certa medida a avaliação de desempenho tem uma relação muito forte com o conjunto de ações desenvolvidas pela área de recursos humanos, independente do setor ou atividade, um trabalhador está sujeito a ela, afinal numa relação contratual de trabalho qualquer, a remuneração está associada aos resultados, isso envolve, o cumprimento de acordos que levam em consideração desde os aspectos quantitativos até os qualitativos resultado do trabalho.

“A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.).” (MARRAS, 2000, pg. 173).

Sendo assim, o desempenho humano representa o ato de cumprir ou executar determinada missão ou meta. O gerenciamento da avaliação de desempenho deve ser periodicamente realizado, esta incumbência está nas mãos do gestor de pessoas, mas também pode ser realizada por outras próximas do avaliado, inclusive ele próprio. Como destaca Marras (2000), o foco da avaliação considera neste caso a

relação entre o trabalhador e a organização, e a competência passa também a ser um objeto importante. Além disso, Dutra (2002) destaca que de certa forma as organizações estão mais preocupadas em direcionar seus investimentos para o desenvolvimento humano, de modo a agregar valor para as pessoas e para as organizações, busca na competência identificar o foco das ações de desenvolvimento e depara-se com uma grande diversidade de outros conceitos para explicar o que é competência.

“A competência é uma nova forma de qualificação, ainda emergente. É uma maneira de qualificar.” (ZARIFIAN, 2003, p.37). Em certa medida, esse conjunto formador, fica a disposição da organização, pois podem agregar valor econômico e social para o trabalhador e para a organização.

Quando uma organização qualifica seu corpo funcional, esse investimento alicerça bases para o fortalecimento da competência humana, uma vez que informações e conhecimentos focam na melhoria do desempenho do trabalhador, conseqüentemente a organização também ganha com isso.

Muñoz-seca (2004) destaca que a competência pode ser definida como a combinação estruturada de um conjunto de conhecimentos, as organizações procuram combinar a estrutura de conhecimentos disponíveis com o propósito de determinar seus pontos fortes, como por exemplo, para fortalecer áreas debilitadas, não é uma tarefa fácil, mais é importante, pois uma competência é mais do que a simples soma de atitudes individuais, é uma proposta desafiadora de ajuste organizacional.

Entre tantos motivos que podem levar uma organização a contratar uma pessoa, está à necessidade de preencher uma demanda por mão de obra qualificada, isso pode ser o reflexo de um diagnóstico realizado preliminarmente, daí que a organização oportuniza o recrutamento e seleção de pessoas com competência.

No que diz respeito a isto, Dutra (2002) considera que a competência pode está direcionada para a organização, quando a mesma consegue reunir em seu patrimônio conhecimentos, que agreguem vantagens competitivas no contexto em onde a mesma está inserida. Também pode envolver as pessoas, pois possuem um conjunto de competências, uma vez que agregam valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

As competências, sejam elas organizacionais ou pessoais, proporcionam um ambiente de troca, esse lócus depende de alguma forma do grau de investimento

realizado nas ações de desenvolvimento. Avaliar a efetividade das ações de desenvolvimento é um aspecto importante, seja por parte da empresa ou ainda pela pessoa e sua capacidade de crescimento. O desenvolvimento deve focar para os resultados e esses devem ser avaliados periodicamente.

Benevides *et al* (2009) ressalta que as seguintes competências profissionais como as mais valorizadas: capacidade de comprometimento com os objetivos da organização, capacidade de relacionamento interpessoal, autocontrole emocional e capacidade de realizar trabalho em equipe.

Segundo (CHIAVENATO, 1999, p. 189) “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” e ainda “um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.”

Uma organização pode ser avaliada pelo patrimônio que reúne, seja material, financeiro ou de conhecimento. Como qualquer investimento, cujo objetivo é o lucro ou um retorno positivo, uma organização também pode avaliar o resultado, considerando o patrimônio humano, e para isso, cabe ao gestor avaliar, pois assim será possível verificar se os investimentos de fato estão focados aos resultados.

Sendo assim, a avaliação de desempenho é um instrumento valioso e importante na Administração de Recursos Humanos, na medida em que está orientada para resultados, sobretudo do investimento depositado no profissional por parte da organização. Marras (2000) nota que, ela foi criada para acompanhar o desenvolvimento dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir o nível de conhecimento, habilidades e atitudes, reconhece que carrega certa dose de subjetividade, o que pode oferecer certa ambigüidade.

A avaliação de desempenho é um instrumento importante no contexto atual das organizações, visto ser imprescindível no envolvimento de gestores e empregados, no sentido de identificar problemas sejam administrativos, de integração, de adequação, de localização, de capacitação, ou alguma disfunção. Permite, portanto, que seja possível estabelecer mecanismos de correção destes problemas, garantindo desta forma melhoria na qualidade do trabalho e na qualidade de vida nas organizações.

### 2.2.2 Sistema de avaliação de desempenho

A gestão do desempenho numa organização caracteriza-se como um subsistema de gestão de pessoas, envolve o planejamento, o acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo o aprimoramento do desempenho das pessoas.

Sob esta perspectiva Marras (2000) afirma que, um programa de avaliação de desempenho possibilita a mensuração de três campos organizacionais, quais sejam, o campo dos resultados, avaliando os fatores ligados às metas de trabalho definidas pela organização e a relação temporal; o campo de conhecimento, onde avalia o grau de conhecimento o volume de informações desenvolvidos pelos empregados, inclusive aos relacionados com os programas de treinamento e desenvolvimento; e o campo do comportamento, neste caso, avalia os valores, as atitudes e os comportamentos do empregado, considerando os padrões culturais definido pela empresa.

De certa maneira as organizações procuram medir o desempenho com base nos aspectos dos resultados, do desempenho e também dos fatores críticos de sucesso. As organizações definem seus sistemas de avaliação, para atender seus objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (1999) a mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e deve permitir que o desempenho seja comparado com certos padrões objetivos e para isso a administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação, pois pode garantir em certa dose a orientação para o futuro do que no passado.

Um ponto importante na definição do sistema de avaliação de desempenho a ser adotado por uma organização é a definição de quem deve avaliar o desempenho. Esse pressuposto reduz a incerteza e ao mesmo tempo, garante consonância. É muito comum, inclusive no serviço público monopolizar os sistemas de avaliação na unidade de recursos humanos.

Neste contexto Chiavenato (1999) aponta que existem diferentes alternativas apresentadas para definir quem deve avaliar o desempenho do funcionário, os métodos podem ser democráticos e participativos, pode dar ao próprio funcionário a possibilidade de se auto-avaliar, pode atribuir ao chefe imediato, aos colegas, a uma comissão, etc. Na definição dessa escolha, se pautará também os métodos de avaliação de desempenho.



Cada método por assim se apresentar orienta quanto aos atores que serão responsáveis pela avaliação, os envolvidos no processo, sobretudo os responsáveis pela gestão do sistema devem buscar informações sobre cada um deles, para definir com cautela aqueles que deverão assumir essa árdua mais importante função.

Entre os diversos métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações, destacam-se: o método de escalas gráficas, de incidentes críticos, comparativo, escolha forçada e 360 graus. É certo que hoje, a vantagem de uma organização decorre do que ela conhece coletivamente e da eficiência com que ela utiliza seus colaboradores. Para isso, é importante utilizar uma ferramenta identifique, direcione o desenvolvimento e contribua para manter as pessoas com o foco no sucesso organizacional. (GUSTAVO & MAGDALENA, 2002; CHIAVENATO 1999; MARRAS, 2000)

Portanto, cabe a organização de acordo com o método escolhido realizar todas as etapas do sistema e avaliar, pois os resultados passarão a ser as informações mais importantes para o fortalecimento da organização.

### 2.2.3 Avaliação de Desempenho no Serviço Público

A avaliação de desempenho no serviço público foi instituída com um propósito bem definido, o de quebrar as amarras burocráticas e tradicionais instituídas ao longo de muitos anos, mudando para um paradigma de uma administração pública que pode utilizar da competência para alcançar sucesso.

Para Zarifian (2001) apud (BENEVIDES, 2009, p. 54):

É importante que a competência profissional seja resultante da confluência de quatro elementos: conhecimentos, saber fazer, experiências e comportamentos exercidos em contexto preciso, visto que cabe à empresa identificar, validar e fazer evoluir a competência profissional, que só é constatada no momento da utilização profissional.

Para melhorar a capacidade de gestão Amaral (2006) ressalta que no serviço público brasileiro, se faz necessário resolver um grande problema que está ligado às relações autoritárias que ainda marcam o Estado e a sociedade no Brasil, mesmo assim, destaca que mudanças estão sendo feitas no sentido de valorizar o servidor,

sua qualidade e também a eficiência dos serviços, pois essas mudanças proporcionam vantagens competitivas para o País. A administração pública deve focar no desenvolvimento de competências, para impulsionar a capacidade estratégica, enfatizando assim o desenvolvimento pessoal e organizacional da administração pública brasileira.

Com o propósito de melhorar a eficiência na gestão de pessoas no serviço público mudanças devem ocorrer na forma e nos métodos de gerenciar o patrimônio de competências, para isso o serviço público está considerando a cultura organizacional, como um elemento importante para estabelecimento de metas e objetivos, esse diagnóstico pode contribuir no planejamento organizacional.

Segundo (KALIL PIRES *et al*, 2005, p.23)

o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo. As dificuldades devem-se, como já sublinhado, à existência de uma série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes.

A política de avaliação de desempenho, segundo Marconi (2010) representa uma ferramenta capaz de criar uma cultura organizacional focada para resultados. Os objetivos de desempenho dos servidores e das equipes devem considerar os objetivos e as metas da organização, as chefias das áreas devem participar ativamente da avaliação e da elaboração do plano de desenvolvimento profissional dos servidores.

O serviço público brasileiro passa por algumas mudanças, algumas áreas estão adotando de forma estratégica e gerencial, são novos modelos de gerenciamento de pessoas, isso envolve, por exemplo, a criação de carreiras, o que exige um planejamento e organização de alguns elementos importantes no contexto da administração de recursos humanos

A estrutura de desenvolvimento de carreiras no serviço público brasileiro deve considerar as características que definem a forma e os incentivos ao desenvolvimento profissional do servidor. De modo, que as regras de ascensão e benefícios dos servidores estejam associadas em suas competências, atribuições e ao seu desempenho, considerando também sua formação, desenvolvimento de habilidades, sua experiência e ao processo de avaliação. Marconi (2010).

Neste contexto, é praxe observar sistemas de avaliação no serviço público que considera apenas alguns fatores como pressupostos básicos a serem considerados ou relacionados às competências dos servidores, entre eles a produtividade.

Sob esta perspectiva, Barbosa (1996) afirma que comparar avaliar e medir a produção humana envolve aspectos difíceis de serem objetivamente avaliados. Ainda hoje, o desempenho está associado à produtividade, qual seja a quantidade de trabalho, o desafio colocado é mudar os paradigmas estabelecidos para um foco moderno.

A gestão de recursos humanos no serviço público federal vem revendo sua política de área, adotando ainda que de forma incipiente o tripé da moderna gestão de pessoas: gestão por competências; democratização das relações de trabalho; e qualificação intensiva das equipes de trabalho. A política de capacitação e de desenvolvimento foi aprovada através do Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, apresentando uma visão estratégica, considerando a gestão por competências. Sendo assim, cada órgão público está identificando, avaliando, validando e fazendo evoluir suas competências. Amaral (2006)

Esse decreto representou mais uma grande contribuição para melhoria da eficiência e conseqüentemente dos serviços oferecidos aos contribuintes, é claro que outras medidas em outras áreas também são importantes, para o fortalecimento não apenas das pessoas, mais da administração pública como um todo.

Algumas carreiras federais são previstas gratificações que estão associadas ao desempenho de determinadas atividades. O instrumento da avaliação de desempenho institucional e individual é utilizado para avaliar com base em critérios a quantidade de trabalho, a qualidade, tempestividade, comprometimento e relacionamento. Para isso, é utilizada uma matriz de ponto por desempenho, onde cada critério é avaliado e graduado (pontuação), após a avaliação o resultado calculado definirá o valor da gratificação. Nem sempre os critérios adotados representam um vínculo seguro com as metas das organizações e as equipes de trabalho, aumenta assim o caráter subjetivo do processo de avaliação. Marconi (2010)

As carreiras que têm um plano definido consideram para isso desde a recomposição ou provimento de pessoas até a aposentadoria, mesmo assim são poucas ainda, mesmo assim já se observa algumas práticas de negociação e também do amadurecimento do discurso de desenvolvimento gerencial, parte desse processo

está associada às mudanças de comportamento no campo da qualificação e desenvolvimento de pessoas.

A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP trabalha na capacitação e profissionais do serviço público com foco na gestão de competências, oferecendo cursos de formação, assim vem contribuindo com muitas instituições no sentido de servir como referência para elaboração de programas de capacitação e nos instrumentos de avaliação de desempenho. Como pressuposto, para definição de competências pessoais e interpessoais, estabelecidos na formação dos cursos oferecidos pela ENAP está a: expansão contínua das fronteiras pessoais, a capacidade de articulação, a resolução de problemas, a iniciativa e a cooperação. Amaral (2006)

Exemplos como esse, desenvolvido pela ENAP estão sendo reproduzidos também em outros níveis, sejam nos estados e nos municípios brasileiros, através das escolas de governo, que identificam suas necessidades e desenvolvem cursos e treinamentos para capacitar servidores, no intuito de desenvolver competências.

De acordo com uma pesquisa que avaliou os usos da avaliação de desempenho no serviço público brasileiro, as informações podem ser relevantes para apoiar nas decisões da administração de pessoas, no aumento de salários, nas recomendações para promoções, transferências, para definição de treinamento, feedback do desempenho, além de outros aspectos. Os critérios também podem levar à insatisfação quanto ao Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD e à organização, gerando conflitos entre avaliadores e avaliados. Cada organização, portanto, deve ser capaz de definir os parâmetros mais apropriados para avaliar suas competências. ENAP (2000)

### 2.3 NEGOCIAÇÃO COLETIVA E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A negociação coletiva permeia as relações de entendimento entre o Governo e a representação de trabalhadores, por assim ser, influencia em todo ou em parte o sistema de recursos humanos, ou seja, é capaz de contribuir nas discussões e acordos que envolvem desde os aspectos ligados a provisão de pessoas no serviço público, integração de novos servidores, manutenção, desenvolvimento e avaliação

de desempenho, visto que a Gestão de Pessoas, como atua de forma sistemática, uma decisão que envolva uma de suas partes, acaba influenciando um todo. Por assim ser uma decisão negociada, seja para melhorar as condições de salário ou ainda as condições no trabalho, envolve também todos os outros aspectos correspondentes a ação de recursos humanos.

### 2.3.1 Negociação Coletiva

No ambiente das organizações permeiam várias relações, entre elas a negociação coletiva, vale-se do seu caráter legal para permitir que empregados e empregadores possam estabelecer maneiras conjuntas de relacionamento capazes de diminuir conflitos e problemas, de ordem administrativa e legal. As organizações públicas também vêm adotando práticas de negociação com fins de criar uma melhor sintonia entre os servidores, governo e as entidades representativas, de tal forma que a negociação coletiva no trabalho está sendo instituída em várias instituições públicas brasileiras.

Segundo Misoczky (2009) a negociação coletiva no trabalho representa um processo de troca de informações que envolvem algumas partes, tem o objetivo de construir acordos coletivos ou convenções coletivas, de certa forma, criam regras jurídicas que normatizam situações futuras. Para (PINTO, 1998, p.168), citada por Misoczky (2009):

A negociação coletiva deve ser entendida como o complexo de entendimentos entre representações de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre integrantes ou solucionar outras questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos.

No processo de negociação coletiva existe um ator muito importante, trata-se do sindicato, sua representação é capaz de retratar a voz e os anseios de dezenas, centenas ou milhares de trabalhadores, uma vez que exercem um papel institucional perante a representação da empresa ou governo.

Para Cheibub (2004) a negociação coletiva implica no compartilhamento dos poderes dos sindicatos junto ao Estado no sentido de fixar salários e condições de

emprego, considerando ainda as dificuldades inerentes nas relações de trabalho, mesmo se essas condições sejam próximas do setor privado. Um aspecto importante é que o governo tem dificuldades de conciliar papéis e interesses, muitas vezes os interesses da classe de servidores públicos entram em choque com a condução de políticas macroeconômicas.

Tem sido recorrente por parte do governo o discurso nas mesas de negociações, que o estado não dispõe dos recursos necessários para atender determinadas pautas, tendo em vista que isso implicará em aumento de despesas, conseqüentemente poderá afetar outras áreas.

Mesmo assim, como afirma Conforto (2005) às negociações coletivas assumem um importante instrumento de regulação do conflito entre capital e trabalho, pois acabam buscando restabelecer regras, sendo considerado um dos eixos da relação de trabalho. Os resultados obtidos nas negociações coletivas muitas vezes influenciam essa relação e alteram os padrões e regras estabelecidas, como as condições de trabalho ou correção salarial, influenciando o ambiente econômico como um todo.

### 2.3.2 Negociação Coletiva e a Avaliação de Desempenho no Serviço Público

O processo de negociação coletiva no serviço público ainda está num momento de implantação e as primeiras experiências têm sido muito exitosas, visto que os resultados tem se mostrado satisfatórios em todas as medidas, embora seja necessário também considerar alguns aspectos importantes.

Sob este contexto Cheibub (2004) considera que no setor público a negociação coletiva precisa considerar algumas especificidades, seja política, econômicas e organizacionais, pois são características que diferenciam do setor privado, pois existe uma distinção na relação do trabalho no setor público, e dois princípios são básicos, quais seja o da autoridade e do contrato, pois nesta relação um prevalece como princípio organizador do outro.

Sendo assim, as relações de trabalho no serviço público ocorrem também sob condições contratuais, emergem disso direitos e deveres, bem como o estado é o

ente superior com o qual o servidor (trabalhador público) fica subordinado, neste ambiente, existe uma correlação legal, organizada sobre premissas legais e administrativas, que direcionam os papéis de cada um. Uma grande contribuição da democracia e que recentemente foi legalizada, diz respeito aos interesses e possibilidades sindicais dos servidores.

Neste sentido, Ferreira (2008) afirma que até o advento da reabertura democrática e promulgação da Constituição de 1988, que garantiu aos servidores públicos o direito à liberdade de associação sindical e o direito de greve, as cartas políticas que antecederam não permitiram a organização coletiva dos servidores públicos em torno de sindicatos e de relacionamento capaz de intervir nos seus interesses.

De certa forma, essas dificuldades acabam diminuindo a capacidade e os interesses dos servidores, uma vez que muitas de suas conquistas foram frutos de longas e cansativas estratégias de mobilização e convencimento.

Nesta perspectiva Conforto (2005) afirma que a forma de relacionamento do trabalho no país, valorizou tão somente a individualidade, do que as relações coletivas. Ainda afirma que em parte essas dificuldades ficaram associadas a forte ligação do movimento sindical com o Estado.

Essa ruptura ainda está sendo construída, conforme relata (FERREIRA, 2008, p.2):

A Constituição de 1988 veio reconhecer aos servidores públicos os direitos de sindicalização e greve, todavia, não obstante o fato de a autonomia coletiva dos servidores públicos ter sido elevada à estatura constitucional e não guardar compatibilidade com a permanência do modelo autoritário até então vigente, tal ruptura de paradigma não foi prontamente capturada pelos gestores do Estado até recentemente.

Em certa medida o processo de elaboração do formato institucional de negociação coletiva para o setor público representa uma forma de sistema e apresenta uma concepção política e democrática no que diz respeito às relações de trabalho. Esse processo construtivo envolve a tendência e adequação de expectativas entre os gestores que atuam no serviço público.

Segundo Ferreira (2008) o movimento sindical deve priorizar a negociação assim como valoriza demandas econômicas e remuneratórias, pois valoriza a idéia que propõe metodologia participativa para explicitação de conflitos e encaminhamento

de demandas administrativas, mas exige regulamentação e formatação do Direito Administrativo.

De certa forma o contexto que envolve a consolidação dos sistemas de avaliação de desempenho no serviço público envolve esses elementos, quais sejam: o reflexo de avaliação está relacionado à questão econômica e remuneratória na medida em que o resultado da avaliação de um servidor incidirá diretamente sob a sua remuneração, além disso, dependendo do método adotado, poderá refletir nas relações interpessoais, fruto de conflitos coletivos, inclusive com a participação externa, como é o caso dos sindicatos.

Seria produtora no serviço público também a inserção da negociação coletiva e suas diversas interfaces, na relação com o processo de avaliação de desempenho, visto que pode permitir a construção de uma metodologia dialogada e construída a partir de uma organização coletiva. Isso implica, por exemplo, na construção de critérios de avaliação que sejam transparentes e focados nos resultados.

Sob esta perspectiva Marconi (2010) afirma que os critérios de avaliação devem ser os mais objetivos possíveis, devem estar relacionados às metas da organização, derivadas do seu planejamento Estratégico, devendo também, implicar num plano de capacitação, a fim de corrigir falhas identificadas pela organização, permitindo posteriormente a elaboração de uma política de capacitação mais eficiente.



### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Esse capítulo se destina a apresentar a estratégia adotada para a realização da pesquisa de campo, de forma que a primeira parte aborda o método escolhido e a justificativa pela opção do mesmo, a segunda parte apresenta o instrumento de coleta de dados, a terceira evidencia a amostra utilizada para responder a pesquisa, em seguida será feita uma descrição de como se deu a aplicação do instrumento de pesquisa e a última parte apresenta como se dará a análise dos dados.

#### 3.1 Método escolhido e justificativa:

A pesquisa foi desenvolvida através do método survey, de pesquisa descritiva, uma vez que o objetivo é de identificar quais os parâmetros de desempenho foram apontados pelos servidores da ANVISA no Amazonas como compromisso de desempenho a serem avaliados no final do período destinado a avaliação de desempenho.

Sob esta perspectiva, a pesquisa survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, de modo a descrevê-las quantitativamente, através de um instrumento predefinido Freitas *et al* (2000).

Optou-se por esse método visto que a pesquisa seria aplicada para obter opinião do conjunto de servidores, utilizando-se de um instrumento de pesquisa de modo que pudesse descrever quantitativamente num local e tempo delimitado, os resultados analisados deverão servir de referências para outras pesquisas e estudos.

Para Malhotra (2001) apud Teixeira (2008, p. 29) o método survey apresenta vantagens por se tratar de um instrumento simples com relação a coleta de dados:

(...) são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas. A codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples. Entre as desvantagens, o autor afirma que os entrevistados podem ser incapazes ou relutantes em dar a informação desejada.

### 3.2 Instrumentos de coleta de dados:

O instrumento de coleta de dados consta de um formulário institucional, denominado de Formulário de Compromisso de Desempenho Individual / Avaliação de Desempenho, contendo 10 (dez) campos para preenchimento, com a indicação do nome do servidor avaliado, matrícula, cargo efetivo, unidade de exercício, nome da chefia imediata, matrícula da chefia imediata, período avaliativo, compromisso de desempenho individual, assinatura do servidor e o último campo destinado a assinatura da chefia imediata. ANEXO B

Segundo, (FREITAS *et al*, 2000, p. 107) “a escolha da estratégia de aplicação deve-se atentar para o custo, o tempo e, também, para a forma que venha a garantir uma taxa de resposta aceitável para o estudo.”

O campo destinado a preenchimento *do Compromisso de Desempenho Individual* foi à base principal para coleta de dados, visto ser ele o local onde o servidor deverá lançar os compromissos, que servirão de parâmetros a serem julgado no final do primeiro ciclo do processo de avaliação de desempenho.

Cada servidor foi instruído no sentido de indicar aqueles elementos que fazem parte da rotina de trabalho e que de alguma forma pode ser mensurado, para efeito de avaliar sua produtividade, iniciativa e cumprimento de normas e disciplina, servindo assim, de referência para aplicação do instrumento de avaliação de desempenho no final do ciclo da avaliação.

### 3.3. A amostra dos respondentes do Instrumento de pesquisa

A pesquisa atingiu como amostra 24 servidores de uma população de 32 que são efetivos da Coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da ANVISA no Estado do Amazonas, que participaram do primeiro ciclo do processo de avaliação de desempenho. Por tentar evitar um viés de informação optou-se por analisar 21 formulários que teve como respondente os técnicos que atuam na fiscalização, uma vez que os mesmos estão inseridos em atividades muito semelhantes.

Neste contexto, foi realizada uma amostra não probabilística, sendo mais conveniente para o pesquisador, mostrando-se ser precisa e confiável na medida em que um número razoável de servidores respondeu ao formulário. Freitas *et al.* (2000).

A unidade da ANVISA no Amazonas conta com 32 servidores públicos distribuída nos seguintes Postos de Trabalho: Posto Portuário de Manaus 15, Porto Aeroportuário de Manaus 9, Posto de Fronteira de Tabatinga 1 e Sede em Manaus 7.

#### **3.4. Aplicação do instrumento de pesquisa:**

O instrumento de pesquisa foi distribuído entre os dias 22/03/2010 e 26/03/2010, e definido um prazo para devolução, da população e considerando os critérios de exclusão da pesquisa, apenas 21 formulários foram incluídos na amostra, pois estes abrangiam apenas os técnicos que atuam nos postos de fiscalização da ANVISA no Amazonas.

O instrumento foi entregue uma semana antes de iniciar o primeiro ciclo de avaliação e os servidores teriam três dias para devolver, após esse prazo o coordenador convidou cada servidor para uma reunião individual com o propósito de discutir e ratificar as informações incluídas no formulário, além disso, houve encontros nas unidades de fiscalização, para corroborar esses compromissos de forma colegiada.

É importante destacar que o instrumento é parte do procedimento do sistema de avaliação de desempenho da agência, apenas as informações contidas no mesmo seriam utilizadas para análise e interpretação de dados pelo pesquisador. O formulário é constituído por dez campos para preenchimento, porém apenas um deles seria objeto de análise desta pesquisa.

### 3.5. Análise dos dados

A análise dos dados se deu pela distribuição de freqüência, com base em estatística descritiva de porcentagem. Para Aaker (2001) apud (TEIXEIRA, 2008, p.31) “a distribuição de freqüência é a maneira mais simples de tabulação de dados: mostra o número de respostas que cada questão recebeu.”

Deste modo, a análise visa tão somente apurar as respostas e número de repetição relacionada às variáveis indicadas no instrumento de pesquisa, de modo a mostrar esses resultados através de percentuais. Esses percentuais serão apresentados através de gráficos, de modo a permitir uma melhor visualização.

Foram distribuídos 32 formulários, sendo 24 direcionados para os técnicos que atuam na fiscalização e os demais para os servidores que atuam na área administrativa, sendo 21 formulários respondidos por técnicos que atuam na fiscalização.

## 4. A INSTITUIÇÃO

O capítulo apresenta a instituição escolhida para a realização da pesquisa, de modo que a primeira parte contextualiza a vigilância sanitária nas ações que realiza nos pontos de entrada do país, em seguida abre uma seção para descrever o local de aplicação da pesquisa.

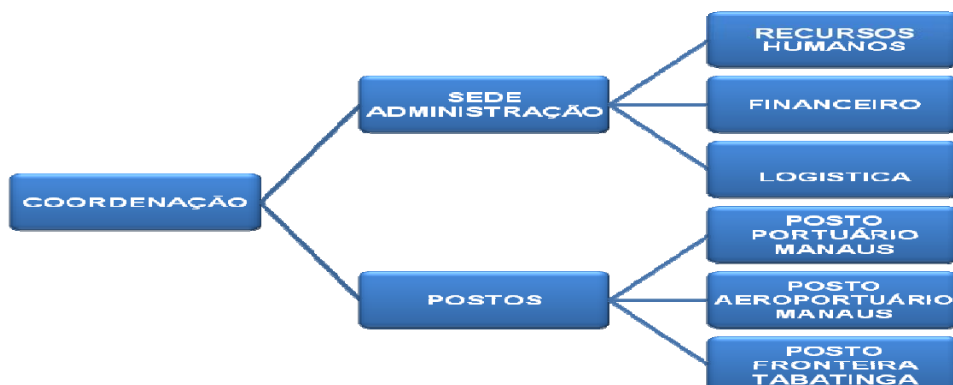
### 4.1 A vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos e Fronteiras no Brasil

Cabe a Agência Nacional de Vigilância Sanitária a responsabilidade de garantir o controle sanitário nos portos, aeroportos e pontos de passagem de fronteira em todo território nacional. Para cumprir seu papel institucional como entidade de saúde pública, delega à Gerência - Geral de Portos, Aeroportos e Fronteiras a função de coordenar as ações de controle sanitário nessas áreas, com a missão de proteger e promover a saúde do viajante, dos meios de transporte e dos serviços submetidos a vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, anuência e isenção de produtos, insumos e da tecnologia a eles relacionados; fazendo assim cumprir a Legislação Brasileira, o Regulamento Sanitário Internacional e outros atos subscritos pelo Brasil. As Coordenações de Vigilância Sanitária nos estados coordenam, acompanham, controlam, avaliam e supervisionam as ações dos Postos de Vigilância Sanitária nas áreas portuárias, aeroportuárias e de fronteiras em todo território nacional. Além disso, as coordenações apóiam técnica e administrativamente as outras unidades organizacionais da agência.

### 4.2 A ANVISA no Estado do Amazonas

No estado do Amazonas a ANVISA está representada pela Coordenação de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados – CVPAF/AM que coordena, acompanha, controla, avalia e supervisiona as ações atuando nos Portos e terminais aquaviários de Manaus, Itacoatiara, Tabatinga e Coari, terminais Aeroportuários de Manaus e Tabatinga, além da Fronteira terrestre de Tabatinga. Conta atualmente com 32 servidores, atua em 04 unidades, sendo duas

no Porto de Manaus, uma no Aeroporto Internacional Eduardo Gomes em Manaus, uma na cidade de Tabatinga sua sede no Centro de Manaus, dispões de 06 veículos e de meios necessários para o desenvolvimento das atividades de fiscalização.



**Figura 1 – Organograma da Coordenação de Portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados do Amazonas**  
**Fonte: CVPAF/AM**

Os Postos são responsáveis pela execução das atividades de controle sanitário em meios de transportes, viajantes, infra-estrutura, produtos importados e exportados, serviços e bens produzidos, bem como a vigilância epidemiológica e o controle de vetores, esse trabalho é desenvolvido pelos técnicos, também chamados de fiscais.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa estão distribuídos em duas partes, a primeira delas consiste na descrição do processo de avaliação de desempenho da ANVISA e a segunda na apresentação de gráficos que apontam os parâmetros de acordo com os critérios que foram definidos pela ANVISA para avaliar seus servidores. Cada gráfico será devidamente analisado conforme os resultados que foram tabulados.

### 5.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ANVISA

O sistema de avaliação da ANVISA entrou em vigor em 2010 e foi instituído através do Decreto nº. 7.133, de 19 de Março de 2010 (BRASIL, 2010), que 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.

Os critérios e procedimentos do Decreto alcançam as gratificações previstas no Plano de Cargos e Carreiras da ANVISA, como é o caso do inciso XLVII que diz respeito à Gratificação de Efetivo Desempenho em Regulação – GEDR, que foi instituída pela Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006 (BRASIL, 2006), devida aos ocupantes dos cargos do Plano Especial de Cargos da ANVISA, mas também envolve a Gratificação de Desempenho de Atividade de Regulação – GDAR e Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativa de Regulação (GDATR), instituídas pela Lei nº. 10.871, de 20 de maio de 2004, devida aos ocupantes dos cargos de técnico administrativo, técnico de regulação, analistas administrativos e especialistas em regulação em exercício de atividades inerentes às atribuições dos respectivos cargos na ANVISA.

Quanto aos valores das gratificações, esses são atribuídos aos servidores que alcançarem as metas de desempenho individual e institucional da ANVISA. A avaliação de desempenho individual foi construída com base em critérios e fatores e levaram em consideração as competências dos servidores, conferidas através do desempenho individual das tarefas e atividade atribuídas.

Na avaliação de desempenho individual também considera como fatores mínimos a produtividade, com base nos parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade, o conhecimento de métodos e técnicas referente ao cargo, o trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho, o trabalho em equipe e o cumprimento de normas e conduta de desempenho.

O decreto também permite que os órgãos possam considerar como fatores a qualidade técnica do trabalho, o autodesenvolvimento, a iniciativa, o relacionamento interpessoal e a flexibilidade à mudança.

Em relação às metas institucionais, essas são fixadas a partir do ato do Ministério da Saúde, a qual a ANVISA está vinculada, considerando a pontuação alcançada no plano de metas, avaliado periodicamente, atende também ao Plano Plurianual – PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a aferição da qualidade dos serviços desenvolvidos pela agência, tendo como parâmetros o período anterior.

O percentual aferido no último período de avaliação da agência foi utilizado para o cálculo da parcela referente à avaliação de desempenho institucional, neste caso os oitenta pontos possíveis foram alcançados pela ANVISA. Os valores da gratificação institucional são pagos multiplicando os pontos alcançados pelo valor do ponto estabelecido por lei, levando em consideração o nível, a classe e o padrão onde o servidor está posicionado.

Para instrumentalizar o decreto que instituiu a avaliação de desempenho a Diretoria Colegiada da ANVISA – DICOL publicou a portaria nº 358, de 31 de março de 2010, que aprovou os critérios e instrumentos a serem considerados no primeiro ciclo de avaliação de desempenho individual e institucional das gratificações devidas aos servidores. Ficou definido que o primeiro ciclo de avaliação compreenderia o período de 01 de abril de 2010 e 30 de junho de 2010, e o resultado financeiro gerando efeitos a partir de 01 de abril de 2010, como previsto no decreto presidencial no seu inciso III. O último percentual apurado na avaliação de desempenho institucional seria considerado para o cálculo da parcela institucional das gratificações de desempenho efetuados pela agência. Para o ciclo seria utilizado os mesmos fatores de avaliação instituída por uma portaria interna que define essas informações.

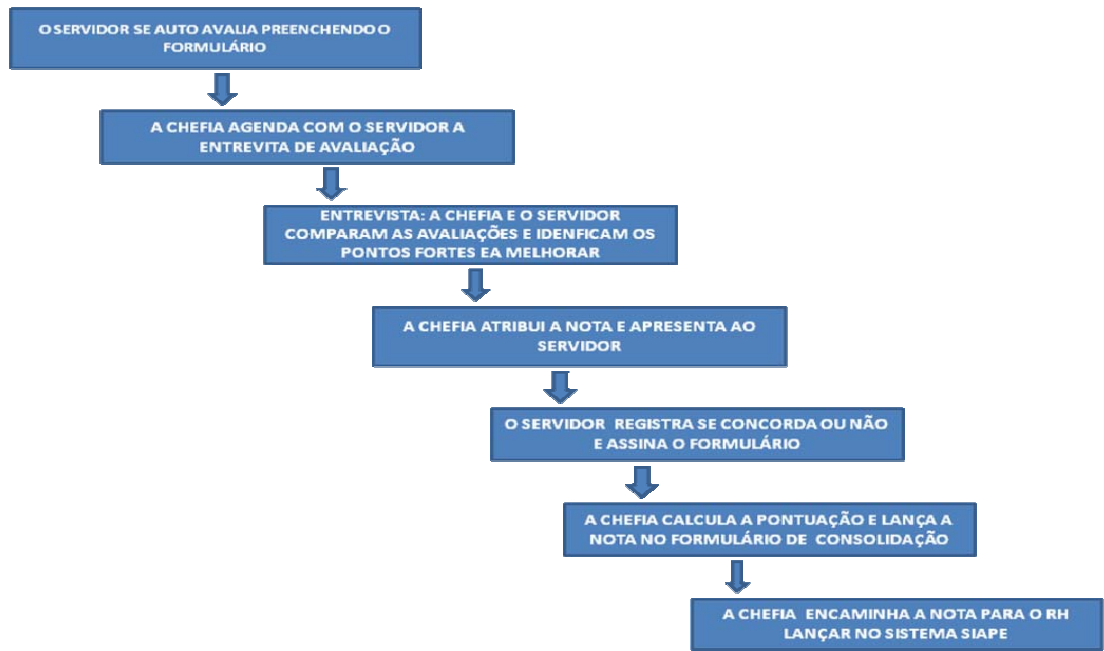
Com o propósito de orientar o trabalho dos avaliados e avaliadores envolvidos no primeiro ciclo de avaliação a DICOL publicou a Portaria nº 380, de 05 de abril de 2010, que estabeleceu os procedimentos a serem observados no ciclo, para fins de apurar o desempenho individual.



Sendo assim:

- Ficou ratificado o tempo previsto de três meses, compreendendo o período de 01 de abril a 30 de junho de 2010, sendo que as avaliações teriam de ser feitas entre 15 de junho a 15 de julho de 2010;
- A avaliação seria feita somente pela chefia imediata, por meio do preenchimento do Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – GDAR – GDATR – GEDR, sendo que cada chefia estabeleceria com cada servidor os compromissos de desempenho individual para o ciclo de avaliação;
- As notas dos servidores seriam encaminhadas através de um Formulário de Consolidação das Avaliações de Desempenho, a unidade de Recursos Humanos da Agência, para fins de publicação;
- Ficou definido como fatores de avaliação a produtividade, a capacidade de iniciativa e o cumprimento de normas e disciplina;
- Cada fator seria avaliado através dos conceitos muito bom, bom, regular e insuficiente;
- Ficou definido que a cada conceito haveria uma nota equivalente, ou seja muito bom peso 5, bom peso 3,5, regular peso 1,5 e insatisfatório peso 0;
- O pagamento das gratificações considerará o limite máximo de cem pontos e o mínimo de trinta, considerando para isso até vinte pontos os resultados obtidos na avaliação de desempenho individual e até oitenta pontos os resultados obtidos na avaliação institucional;
- Os valores a serem pagos serão calculados através da multiplicação do somatório de pontos de cada avaliação pelo valor do ponto estabelecido na Lei 11.907/2009;
- Que as avaliações serão processadas no mês subsequente ao término do período e gerarão efeitos financeiros a partir de 01 de abril de 2010, tendo direito o servidor que permanecer, no mínimo por dois terços do período avaliado, em exercício.

O procedimento para aplicação do sistema de avaliação de desempenho individual ficou instituído, portanto da seguinte forma:



**Figura 2 – Fluxo dos procedimentos de avaliação de desempenho na Anvisa**

**Fonte: GERHU (adaptado)**

## 5.2 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ANVISA

O processo de negociação coletiva na Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA teve início quando os servidores das agências reguladoras formalizaram ao governo a pauta de reivindicações da categoria aprovada no I Encontro Nacional dos Servidores das Agências Reguladoras e na Assembléia Geral Extraordinária Estatutária do Sindicato, promovida em abril de 2005.

De modo que foi constituída uma Mesa de Negociação das Agências Reguladoras em dois de junho de 2005, tendo como atores o Sindicato das Agências Reguladoras - Sinagências e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG.

Na Assembléia Geral<sup>6</sup> debateram-se sobre temas referentes à conjuntura nacional, os ganhos da categoria e os passos a serem tomados na pauta de reivindicações da categoria. Foi aprovada a proposta de reestruturação da carreira,

<sup>6</sup> Realizada em 12/4/2007

inclusive a forma remuneratória, os objetivos são simplificar as leis de pessoal que regem as agências, transformando-as em uma só.

Esta mesa de negociação proporcionou muitos ganhos significativos para os Especialistas em Regulação e para os Analistas Administrativos. Os resultados desta mesa foram importantes como o aumento da gratificação dos servidores Especialistas e Técnicos em Regulação de 35% para 75% e a criação da GDATR para os servidores Analistas e Técnicos Administrativos no valor de 35%. O movimento grevista de 2006 resultou na regulamentação da gratificação para o Quadro Efetivo e na criação da GEDR no valor de 75% do VB para o Quadro Específico da ANVISA, que participou efetivamente da greve.

Os cargos de nível intermediário do Quadro Efetivo e os servidores do Quadro Específico se indignaram com o tratamento irracional e discriminatório que a proposta apresentada pelo MPOG representava. Estes começaram uma greve no dia 30/6/2008. Uma forte manifestação dos servidores de todas as agências fez o Governo ceder e rever uma proposta apresentada anteriormente. Desse modo, foi negociado com o governo a melhoria salarial, de modo que houve um entendimento em torno de ganhos que foram significativos, principalmente para os técnicos, além de aprovar a isonomia remuneratória com o mesmo quadro da ANVISA.

Durante o processo de Negociação da ANVISA ficaram evidenciados alguns conflitos e o principal dizia respeito à Reestruturação da Carreira de Reguladores Federais, visto que esse era o desejo do Sindicato, porém uma parte significativa de servidores, sobretudo os recentemente contratados estavam mais focados na melhoria das condições salariais.

Essa situação ficou latente durante a manifestação de greve que ocorreu paralelo as negociações, enquanto o sindicato queria radicalizar com a proposta de criação de carreira para a Regulação Federal, os servidores já sinalizavam estarem satisfeitos quando da apresentação de proposta de revisão da tabela salarial.

De forma que quando apresentada e defendida pelo governo convenceu parte do movimento, inclusive o próprio sindicato que já sinalizava pelo aceite, uma vez que em detrimento da reestruturação da carreira, abriram mão em favor dos ganhos salariais e alguns outros benefícios aprovados pela categoria. Os objetivos da

negociação em parte foram alcançados entre eles a instituição de um sistema de avaliação de desempenho, onde todos os servidores seriam contemplados.

Para a consecução deste sistema, foi criado um Grupo de Trabalho, formado por representantes sindicais, pelo MPOG e também pela unidade de Recursos Humanos da ANVISA, entre os objetivos desta mesa estava a de estabelecer bases legais e administrativas para a implantação do Sistema de Avaliação.

### 5.3 PARÂMETROS APONTADOS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho da ANVISA no Estado do Amazonas foi construído respeitando os mecanismos instituídos no campo legal e administrativo, porém como havia em certa medida liberdade na concepção prática do sistema, esse foi aproveitado pela unidade descentralizada no Estado do Amazonas, desta forma num primeiro momento foram definidos os parâmetros para balizar a avaliação dos servidores, tendo como ferramenta instrutiva o processo de negociação, para em seguida e com base num instrumento de avaliação institucional avaliar o comportamento dos servidores num tempo previamente definido. Desta forma, foi possível mensurar e analisar de forma gráfica os resultados desta avaliação.

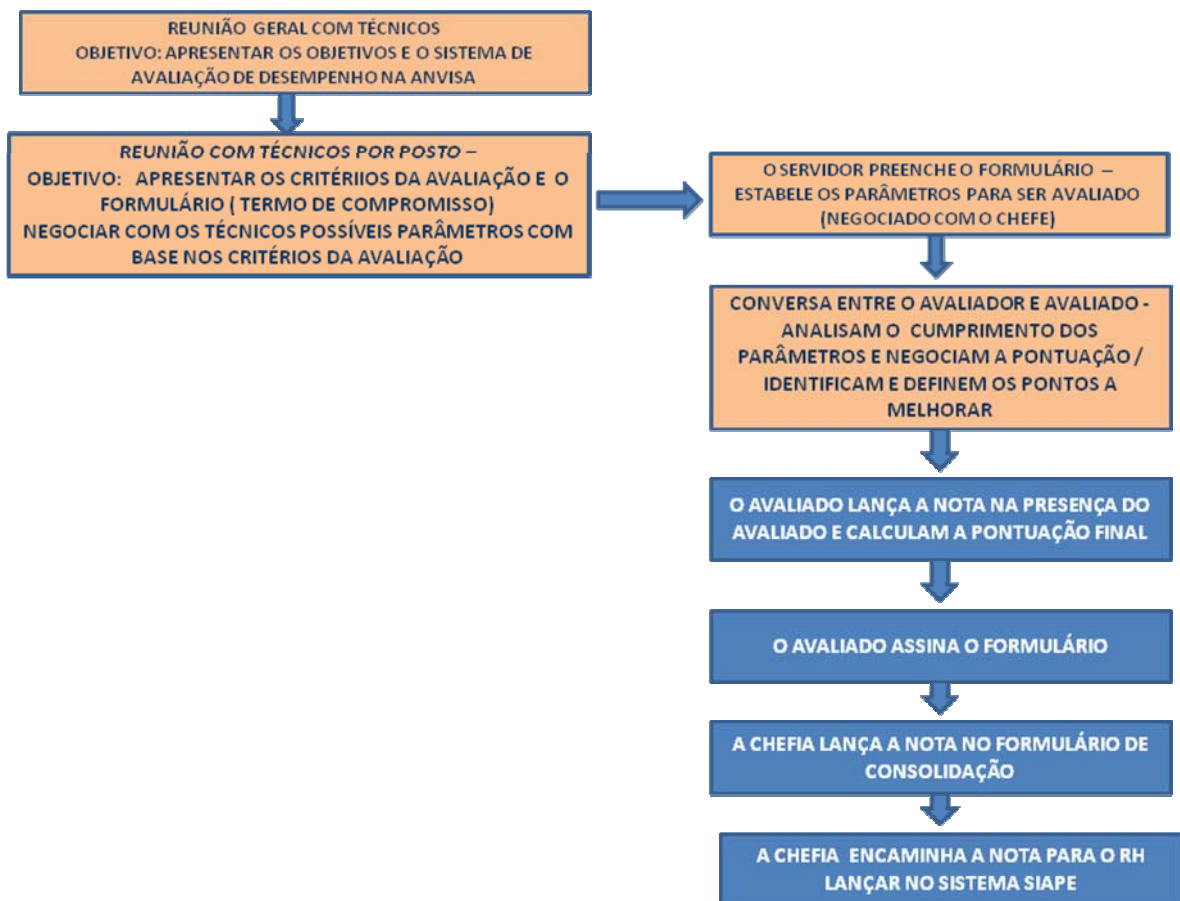
#### 5.3.1 Processo de Negociação na definição de parâmetros na avaliação de desempenho

A coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Amazonas incluiu nos procedimentos para avaliar os servidores um processo com base nos princípios de negociação coletiva, para isso, desenvolveu na rotina dos procedimentos do sistema momentos de encontros e negociação junto aos avaliados,

Antes de o servidor estabelecer os compromissos no formulário, houve duas reuniões com a chefia (avaliador), a primeira de conotação geral teve como foco apresentar os objetivos e o sistema de avaliação de desempenho da ANVISA no seu primeiro ciclo, por ocasião foi explicado os aspectos legais, administrativos e de procedimentos a serem realizados durante o sistema. O avaliador realizou uma

segunda reunião com o propósito de negociar com os avaliados, possíveis parâmetros e metas a serem lançados no termo de compromisso, de modo que sirvam de referência para a avaliação no final do ciclo.

O servidor preencheu o formulário com base nestes parâmetros e posteriormente avaliador e avaliado marcaram um encontro no sentido de avaliar o cumprimento ou não desses parâmetros e em comum acordo definiram a pontuação correspondente em cada critério. Por ocasião deste encontro também estabelecem o ponto a melhorar durante o próximo ciclo.



**Figura 3 – Fluxo de negociação no sistema de avaliação de desempenho na Anvisa**

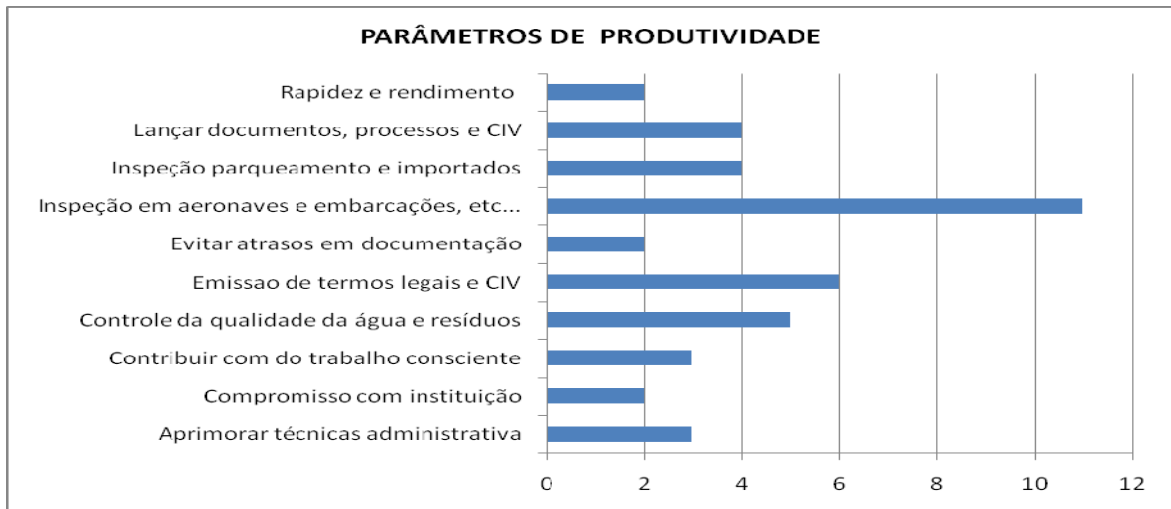
**Fonte: GERHU (adaptado)**

### 5.3.2 Análise dos parâmetros de avaliação de desempenho

De acordo com os procedimentos indicados no processo de avaliação de desempenho três itens serviram de referência para o estabelecimento dos parâmetros na avaliação de desempenho da agência: Produtividade, Iniciativa e o de cumprimento de normas e disciplina, serão apresentados os resultados para cada critério apontado no formulário. Posteriormente a análise de cada critério será apresentado um gráfico para melhor compreensão dos resultados obtidos.

A primeira variável teve como propósito identificar quais os parâmetros de produtividade foram apontados pelos técnicos que responderam ao formulário. Como resultado, 26,20% apontaram parâmetros focados para a realização de inspeção de meios de transportes (aeronaves e embarcação), 14,30% em parâmetros para emissão de termos legais e emissão de Certificado Nacional de Vacinação e Profilaxia – CIVP e bem próximo 11,90% apontaram atividades de inspeção de controle de água e resíduos.

Conforme demonstra o Gráfico 1, parâmetros focados na realização de inspeção de meios de transportes (aeronaves e embarcação) foi o maior número apontado pelos técnicos, 11. Os parâmetros para emissão de termos legais e a emissão de Certificado Nacional de Vacinação e Profilaxia – CIVP foram indicados por 6 técnicos e atividades de inspeção de controle de água e resíduos foi indicada por 5. Conclui-se que a indicação desses parâmetros considera que os técnicos elegeram como compromissos executar atividades do seu dia-a-dia de trabalho, mesmo os demais parâmetros indicados em número menor de frequência também apontam para ações dessa natureza.



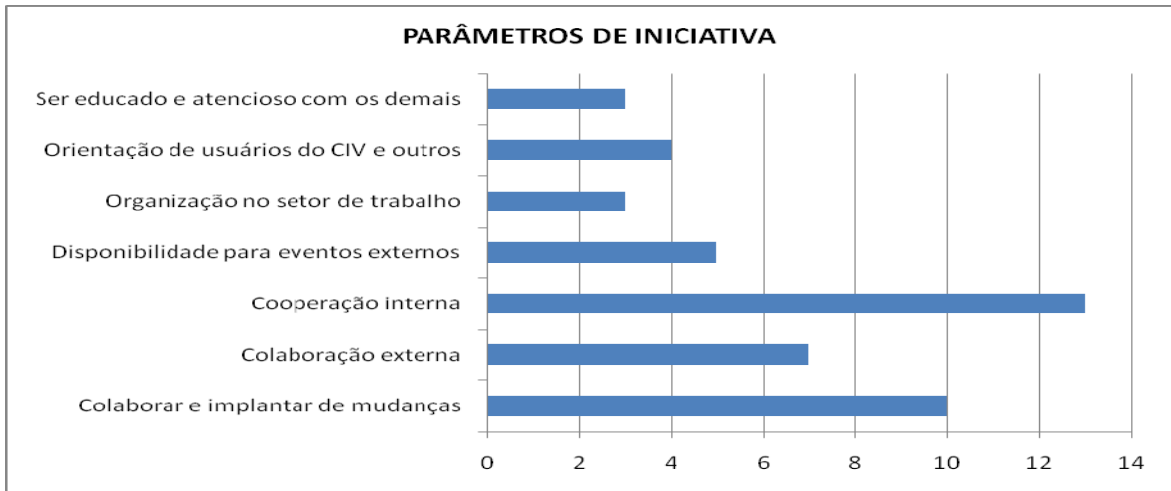
**Gráfico 1 – Parâmetros de produtividade**

Essa análise remete ao que foi constatada por Benevides *et al* (2009), que identificou que na pesquisa que objetivava identificar as competências profissionais mais requeridas no cenário das organizações na Bahia, da opinião dos entrevistados quanto a questão da produtividade organizacional apontaram a necessidade de conhecimento (16,5%), o relacionamento interpessoal (9,7%) e a atitude (9,7%). Desta forma, é possível relacionar esses dados levantados aos resultados desta pesquisa, onde a indicação de ações e atividades operacionais está relacionada à necessidade de se possuir conhecimento, a contribuição com um trabalho consciente e coma instituição está associado à iniciativa e a relacionamento interpessoal.

A variável seguinte identificou parâmetros de elencados na Iniciativa de cada técnico. Nesse sentido, 28,89% dos pesquisados responderam que a cooperação técnica seria o principal parâmetro a ser avaliado e assumido como compromisso dessa variável, 22,22% indicou a colaboração e a implantação de mudanças e 15,55% apontaram a colaboração externa.

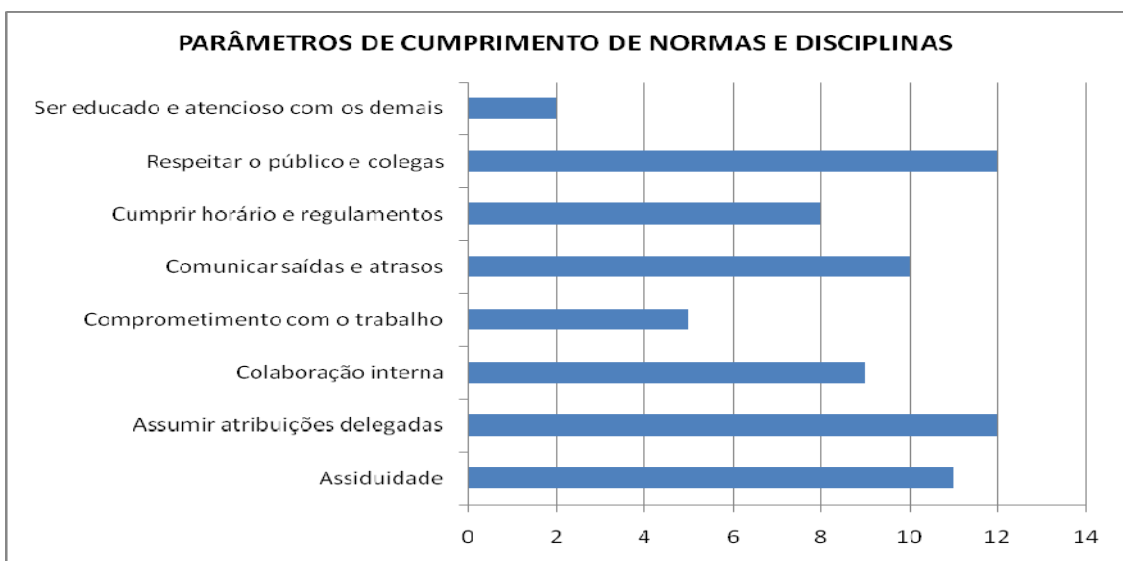
Conforme demonstra o gráfico 2, a maioria dos avaliados indicaram a cooperação interna, 13 respostas, como um parâmetro a ser assumido como compromisso individual. 10 apontaram a colaboração e implantação de mudanças como compromisso e 7 responderam a colaboração externa como parâmetro. Portanto, nota-se que aspectos de cooperação foram valorizados pelos avaliados, o que demonstra de certa forma, que o trabalho de servidores que atuam na vigilância sanitária tem um cunho na colaboração e atuação coletiva. Mesmo que a ênfase estivesse mais focada na relação interpessoal, alguns avaliados também indicaram

parâmetro de organização no setor de trabalho como compromisso, neste caso foi indicado por 3 avaliados.



**Gráfico 2 – Parâmetros de iniciativa**

A próxima e última variável que analisa o processo do sistema de avaliação de desempenho da ANVISA no Amazonas, leva em consideração o critério de normas e disciplina. Após o processo de negociação com o avaliador, houve um empate em dois parâmetros apontados pelos avaliados, 17,39% indicaram o fato de assumir atribuições delegadas e o respeito ao público e colegas como parâmetros a serem considerados na variável normas e disciplina, bem próximo, 15,94% apontaram a assiduidade como parâmetro deste critério.



**Gráfico 3 – Parâmetros de cumprimento de normas e disciplina**



Neste critério, 12 servidores apontaram tanto o respeito ao público e colegas, como assumir atribuições delegadas como compromissos, além disso, 11 avaliados também apontaram a assiduidade como um fator importante do critério para o cumprimento de normas e disciplina. Esses posicionamentos apontam para indicação que normalmente são atribuídas aos servidores públicos, constam em regulamentos de gestão de pessoas e fazem parte da rotina de capacitação da instituição.

Da constatação feita Benevides *et al* (2009) referente às principais competências que os profissionais devem possuir, os entrevistados concordaram com a capacidade de comprometimento com os objetivos da organização (4,08%), de relacionamento interpessoal (4,02%) e de trabalhar em equipe (3,96%) são algumas das competências individuais mais requisitadas pelas empresas e que vão de encontro com o que apontaram os técnicos da ANVISA.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração os fatores norteadores deste estudo, o de identificar os principais parâmetros de desempenho apontados pelos servidores da ANVISA que atuam no Estado do Amazonas e que serviram de referência para o processo de avaliação de instituído pela agência.

Do primeiro objetivo específico, foi descrito o Sistema de Avaliação de Desempenho adotado pela ANVISA e para isso foi necessário se apropriar de conhecimentos prévios sobre a legislação que definiu a metodologia e procedimentos necessários para realizar as ações exigidas pelo sistema. Desta forma é possível afirmar que o método adotado não é muito diferente do que é feito pela maioria das organizações, sejam elas públicas ou privadas, inclusive fortalecendo o papel dos responsáveis pela avaliação, que é muito importante nesse processo.

Quanto ao segundo objetivo, que foi o de descrever o processo de negociação coletiva adotado para estabelecer a sua relação com o sistema de avaliação de desempenho da ANVISA, constatou-se que as ações de negociações foram embutidas nos procedimentos já previstos, ampliando desta forma a participação de todos os envolvidos, permitindo um diálogo maior entre as partes envolvidas, facilitando com isso na definição de parâmetros, permitindo um processo mais democrático e transparente.

O processo de negociação se inseriu no sistema de avaliação, nos intervalos que existiam entre as ações administrativas já estabelecidas e que estavam previstas nas orientações legais. De fato, foi importante não apenas para esclarecer aos servidores sobre o sistema em si, mas, sobretudo por representar um espaço onde o dialogo para apresentação de dúvidas e sugestões poderiam ser apresentadas. Neste contexto, houve uma maior aproximação entre avaliador e avaliados, esse espaço permitiu também a construção e identificação dos parâmetros que seriam apontados no instrumento de avaliação fossem de certa forma mais transparente e democrático.

Em relação ao terceiro objetivo que seria o de identificar e analisar os parâmetros apontados pelos servidores da ANVISA lotados no Estado do Amazonas, que foram negociados com os gestores, como compromisso de desempenho individual que seriam julgados no final do ciclo de avaliação, estes foram feitos a partir do instrumento de avaliação, os compromissos assumidos pelos servidores foram lançados no instrumento de coleta de dados, o formulário limitava os dados, pois

apresentava um limite de alternativas, que em parte estava muito mais associado às práticas de trabalho de cada servidor. A maioria dos entrevistados apontou como compromissos atividades e ações que fazem parte da sua rotina de trabalho, de modo, que foram poucos os itens que apresentaram inovações.

Os critérios incluídos na Avaliação de Desempenho da ANVISA, ainda passam por um crivo de interpretação por parte dos servidores, visto envolver diferenciação que sujeitam o servidor em estabelecer parâmetros onde os mesmos possam cumprir ou não durante o período em que serão avaliados.

Para analisar de forma comparativa os parâmetros apontados nos termos de compromisso individual com os fatores de avaliação do instrumento de avaliação de desempenho da ANVISA, conforme previa o último objetivo específico, foi realizado um levantamento de dados, que foram analisados, com o propósito de identificar quais os itens foram indicados pelos servidores que permitiram avaliar suas competências nesse período. Ficou constatado que do parâmetro de produtividade o que se destacou na pesquisa foi o trabalho de inspeção já realizado pelos servidores, e que faz parte da rotina de trabalho, de iniciativa o destaque foi o aspecto da cooperação interna e em relação ao cumprimento de normas e disciplina o respeito ao público e aos colegas mereceu maior destaque.

O objetivo geral do trabalho foi atingido, seja na descrição do processo de negociação ou ainda na apresentação dos parâmetros que foram apontados pelos servidores, que serviram de referências para avaliação. Certamente, foi uma contribuição importante, pois permitiu entender onde e como a negociação coletiva pode ser possível no ambiente das organizações, mas também indica a necessidade de se intensificar o debate de idéias para conduzir as pessoas sobre a compreensão dos papéis possíveis de serem assumidos quando da inserção da negociação coletivas em diversas instâncias nas organizações.

Do pressuposto, entende-se que o processo negociação no ambiente das organizações, sobretudo da administração pública. Um processo de negociação não pode ser limitado, ao contrário deve ser democrático, participativo, envolvente e focalizar a discussão para ações mais pragmáticas, assim será possível agregar valor para negociação coletiva.

Por fim, por se tratar de um tema que está no campo do desenvolvimento, a negociação coletiva ainda deve ser mais estudada, não é um tema meramente teórico, pelo contrário depende da prática para ser analisada, a partir dela será

possível construir um referencial mais rico de informações e que sirvam de base para muitas outras ações que serão adotadas nas organizações públicas no Brasil e fora dele.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. v. 57, n.4, p. 549-563, out./dez..2006.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil. **Revista do Serviço Público**. v. 120, n.3, p. 58-101, set./dez. 1996.

BENEVIDES, T. N; SANTOS, J.N; DULTRA, M.P. As competências profissionais mais requeridas No cenário das organizações baianas e suas Relações com o construto modernidade Organizacional.**R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v. 8, n. 4, p. 51-78, out./dez. 2009. ISSN 1984-6975 (online). ISSN 1517-8900. Disponível em < <http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/859>>. Acesso em 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL, Decreto-Lei nº. 7.133, de 19 de Março de 2010. Aprova 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 mar. 2010. Disponível em <<http://www.in.gov.br/autenticidade.html>>. Acesso em 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº. 11.357, de 19 de Outubro de 2006. Dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras, e dá outras providências.. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 mai. 2004. Disponível em <**Erro! A referência de hiperlink não é válida.**>. Acesso em 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº. 10.871, de 20 de Maio de 2004. Aprova 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 mar. 2010. Disponível em <<http://www.in.gov.br/autenticidade.html>>. Acesso em 2010.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 11.907, de 2 de Fevereiro de 2009. Aprova a reestruturação da composição remuneratória dos das Carreiras e Planos Especiais de Cargos das Agências Reguladoras. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 fev. 2009. Disponível em <<http://www.governoeletronico.gov.br/anexos/lei-11-907-2009>>. Acesso em 2010.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração**. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHEIBUB, Zairo B. **Negociação coletiva no setor público – experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura**. Brasília: ENAP, 2004.

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

CONFORTO, Ecléia; RIBEIRO, Eduardo P. Os determinantes da negociação coletiva: um olhar sobre o setor calçadista. **Ensaio FEE [online]**, Porto Alegre, v. 26, Número Especial, mai. 2005. Disponível em <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaio/article/view/2085/2467>>. Acesso em: 04 jul. 2010.

COSTA, Frederico Lustosa. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n.5, p. 829 -874, set./out. 2008.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Cadernos ENAP**. Brasília, 2000.

FERREIRA, Durvanier Paiva; RIBEIRO, Idel Profeta; ALVES, Charles Moura. Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CLAD SOBRE A REFORMA DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires. **Resumos...** Buenos Aires: CLAD, 2008. p. 10.

FILHO, Gilberto Guerzoni. Diagnóstico e perspectiva da política de recursos humanos na administração pública brasileira. **Revista de Informação Legislativa**. v. 44, n.175, p. 269-298, jul./set. 2007.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p. 105-112, jul./set. 2000.

MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. **Biblioteca Virtual TOP sobre Gestão Pública**. Disponível em: <www.top.org.ar/publicac.htm>. Acesso em: 05 jul. 2010.

MARENCO, A.; PINHEIROS, I.; KLERING, L.R. Estado, Governo e Sociedade. **Apostila do Curso de Especialização em Negociação Coletiva - PPGA/EA/UFRGS**. Porto Alegre, 2009.

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

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 18. ed. São Paulo: RT, 1993.

MISOCZKY, Maria Ceci. Negociação 1. **Apostila do Curso de Especialização em Negociação Coletiva - PPGA/EA/UFRGS**. Porto Alegre, 2009.

MOORE, Mark Harrison. **Criando Valor Público: Gestão Estratégica no Governo**. Brasília, DF: ENAP, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro Edição Especial Comemorativa, p. 87-96, 2007.

MUÑOZ-SECA, Beatriz; RIVEROLA, Josep. **Transformando conhecimento em resultados: a gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade**. São Paulo: Clio Editora, 2004.

PIRES, Alexandre Kalil... [et al.]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n.2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

TEIXEIRA, Daison Vandeir Fava. **O sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A: a gestão de desempenho por competências**. 2008. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.

## ANEXO I

**FORMULÁRIO DE COMPROMISSO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL  
 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – GDAR / GDATR / GEDR**

Nome do Servidor (AVALIADO):	Matrícula SIAPE:
Cargo Efetivo:	Unidade de Exercício:
Nome da Chefia Imediata:	Matrícula SIAPE:
Período Avaliativo: 01/04/2010 a 30/06/2010	
<b>COMPROMISSO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL</b>	
Em, ____/____/____  _____	Em, ____/____/____  _____
<b>Assinatura do Servidor</b>	<b>Assinatura/Carimbo da Chefia Imediata</b>

## ANEXO II

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL  
GDAR – GDATR – GEDR – 1º CICLO DE AVALIAÇÃO**

NOME DO SERVIDOR (AVALIADO):	MATRÍCULA SIAPE:
CARGO EFETIVO:	UNID. DE EXERCÍCIO:
NOME DA CHEFIA IMEDIATA (AVALIADOR):	MATRÍCULA SIAPE:
CARGO:	
CICLO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: DE 01/04/2010 A 30/06/2010	
DATA DE REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ____ / ____ / ____	

QUANTIDADE DE CONCEITOS OBTIDOS				
FATORES DE AVALIAÇÃO	MUITO BOM	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
A) PRODUTIVIDADE				
B) CUMPRIMENTO DE NORMAS E DISCIPLINA				
C) CAPACIDADE DE INICIATIVA				
TOTAL DE CADA CONCEITO				

CÁLCULO DOS PONTOS OBTIDOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
TOTAL DE CONCEITOS X PESO	PONTOS
TOTAL DO CONCEITO MUITO BOM X 5	
TOTAL DO CONCEITO BOM X 3,5	
TOTAL DO CONCEITO REGULAR X 1,5	
TOTAL DE PONTOS (NOTA FINAL)	

ASSINATURAS	
ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA:	DATA:
<input type="checkbox"/> CONCORDO COM A AVALIAÇÃO	
<input type="checkbox"/> DISCORDO DA AVALIAÇÃO	
ASSINATURA DO SERVIDOR:	DATA: