

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

Mara Sueli de Lara Martins Carletti Lauri

**PERCEPÇÃO DOS AGENTES ADMINISTRATIVOS DA GERÊNCIA REGIONAL
DO TRABALHO EM GUARULHOS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**SÃO PAULO
2010**

Mara Sueli de Lara Martins Carletti Lauri

**PERCEPÇÃO DOS AGENTES ADMINISTRATIVOS DA GERÊNCIA REGIONAL
DO TRABALHO EM GUARULHOS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Negociação Coletiva.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

**SÃO PAULO
2010**

Mara Sueli de Lara Martins Carletti Lauri

**PERCEPÇÃO DOS AGENTES ADMINISTRATIVOS DA GERÊNCIA REGIONAL
DO TRABALHO EM GUARULHOS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Negociação Coletiva.

Conceito final: A
Aprovado em 02 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dra. Maria Ceci Araújo Misoczky
Instituição - PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Clézio Saldanha dos Santos
Instituição - PPGA/EA/UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Diogo Joel Demarco. – UFRGS

Dedico este trabalho a todas as pessoas que acreditam na justiça, que sonham com um Brasil melhor, e no respeito à dignidade da pessoa humana.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) pelos conhecimentos adquiridos, ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e a Secretaria de Recursos Humanos (SRH), entidades promotoras do Curso de pós-graduação em Negociação Coletiva, pela oportunidade de elevar a minha capacitação funcional.

Agradeço aos Professores e Tutores, e em especial a minha Tutora Prof^a Gabriele Gottlieb e meu orientador Prof. Dr. Diogo Joel Demarco pelo incentivo para que eu pudesse realizar esse trabalho.

Agradeço, ainda, ao Ministério do Trabalho e Emprego, a Gerência Regional do Trabalho em Guarulhos e em especial aos colegas de Trabalho, que colaboraram na pesquisa.

O homem jamais se arrependerá de haver proporcionado a seu espírito todo elemento de juízo requerido pelo desenvolvimento pleno de suas aptidões e pelo exercício sem limitações de sua inteligência.”

(Carlos Bernardo Gonzáles Pecotche)

RESUMO

O presente estudo apresenta resultados de uma pesquisa que teve como objetivo analisar os fatores que influenciam a avaliação de desempenho na percepção dos Agentes Administrativos da Gerência Regional do Trabalho em Guarulhos. Buscou-se encontrar a possibilidade de um processo de Negociação Coletiva na solução dos conflitos daí resultantes. Para o desenvolvimento da pesquisa construiu-se o escopo teórico baseado na literatura sobre avaliação de desempenho, possibilitando a análise do Decreto 7.133/10, que regulamenta a avaliação de desempenho dos servidores vinculados ao Ministério do Trabalho, dentre outras carreiras. Desenvolveu-se o referencial empírico, que apresenta a percepção dos servidores, a partir de questionário aplicado nos servidores da Gerência objeto deste estudo. Os resultados mostram que a falta de preparo do avaliador e os aspectos organizacionais são os fatores que mais podem influenciar o resultado da Avaliação de Desempenho. Evidencia-se, também, a possibilidade de um processo negocial através das Comissões de Acompanhamento de Avaliação de Desempenho, bem como da necessidade da negociação ser feita pelas Comissões em todas as etapas do ciclo de Avaliação.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho, Ministério do Trabalho, Negociação Coletiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma Ministério do Trabalho e Emprego	38
Figura 2 - Organograma Superintendência Regional do Trabalho	39
Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por sexo	42
Gráfico 2 – Variação de faixa etária	42
Gráfico 3 – Média de tempo de serviço	43
Gráfico 4 – Nível de instrução	43
Gráfico 5- Média dos respondentes com Pós-graduação	44
Gráfico 6 – Conhecimento sobre Avaliação de desempenho	44
Gráfico 7 - Conhecimento sobre o Decreto 7.133/10	45
Gráfico 8 - Fatores influenciam o resultado de uma Avaliação de Desempenho	46
Gráfico 9 - Questão legal / Avaliação de Desempenho	46
Gráfico 10- Aspectos organizacionais / Avaliação de Desempenho	47
Gráfico 11-Aspectos culturais / Avaliação de Desempenho.....	48
Gráfico 12 – A falta de preparo do avaliador / Avaliação de Desempenho	48
Gráfico 13 - Ordem de importância dos fatores na visão dos respondentes	49
Gráfico 14 - Fatores que mais geram conflitos com base no Decreto 7.133/10	50
Gráfico 15 - Subjetividade/ erros de julgamento.....	51
Gráfico 16 - A capacitação do avaliador minimiza a subjetividade/ erros de julgamento ..	52
Gráfico 17 – Possibilidade de Negociação para solucionar conflitos de uma Avaliação de Desempenho	52
Gráfico 18 – A Comissão de Avaliação de Desempenho como meio negocial para controlar abusos	53

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
1.1 Dos Conceitos de Avaliação de desempenho	14
1.2 Dos Métodos de Avaliação de Desempenho.....	15
1.3 Dos Fatores que Influenciam a Avaliação de Desempenho.....	18
2 DO DECRETO 7.133/10	22
2.1 Das Definições.....	22
2.1.1 Da Finalidade	23
2.2 Dos Critérios	24
2.2.1 Das Metas.....	26
2.3 Do Ato Regulamentador	28
2.4 Do Pedido de Reconsideração	28
2.5 Dos Aspectos Gerais.....	29
3 DO PROCESSO NEGOCIAL.....	31
4 DA PESQUISA	36
3.1 Da Instituição	36
3.2 Dos Avaliados.....	40
3.3 Do Questionário	40
3.3.1 Do Resultado.....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APÊNDICE A – Dados Coletados.....	61

INTRODUÇÃO

Cada vez mais as mudanças exigidas pela *new public management* ou Nova Administração Pública fazem com que o servidor público tenha maior comprometimento com a maior eficiência e eficácia na prestação de seus serviços à coletividade. A Administração Pública Gerencial substitui a velha administração pública burocrática, que tomou emprestado do setor privado determinadas ferramentas e práticas administrativas consideradas bem-sucedidas na resolução de problemas gerenciais.

Para Bresser-Pereira (1998, p.21), a administração pública gerencial emergiu como resposta à crise do Estado, bem como para enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabem ao Estado e finalmente como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses da corrupção aberta, a par disso surge a necessidade de se buscar melhores índices de produtividade utilizando-se a gestão de desempenho.

Neste contexto a avaliação de desempenho tem sido tratada como um processo de real importância na gestão de recursos humanos e vários aspectos associados tanto a fatores organizacionais, quanto gerenciais e individuais poderão influenciar no resultado da avaliação de desempenho como a falta de preparo do avaliador, fatores econômicos, culturais, etc..

O contexto social de acordo com Levy e Williams, citado por Odelius e Santos (2007, p.4) tem efeitos importantes sobre o processo de avaliação de desempenho. Eles ensinam que para compreender melhor esses processos, há necessidade de ampliação do conceito de efetividade da avaliação de desempenho, o qual deve incluir a análise das reações dos avaliados e a influência de variáveis como estratégia de gestão de pessoas e condições econômicas, ambiente e cultura de *feedback*, sobre os resultados das avaliações.

A relevância da pesquisa justifica-se pelo recente Decreto 7133/2010, em especial o artigo 4º: “A avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas” e permitirá identificar aspectos de natureza interpessoal,

organizacional, ambiental, dentre outros que facilitam ou dificultam o desempenho do servidor, influenciando no resultado da avaliação de desempenho individual.

Vários aspectos associados tanto a fatores organizacionais, quanto gerenciais e individuais poderão influenciar no resultado da avaliação de desempenho desde a falta de preparo do avaliador até fatores econômicos e culturais.

A pesquisa terá natureza qualitativa e exploratória, na qual o grupo de colaboradores será escolhido intencionalmente entre os servidores do Ministério do Trabalho e Emprego da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Estado de São Paulo, mais especificamente os Agentes Administrativos lotados na Gerência Regional do Trabalho e Emprego em Guarulhos.

A escolha se justifica pela facilidade de acesso, pelos recursos disponíveis e também pela importância da Gerência Regional pesquisada, Guarulhos é a maior cidade não capital do Brasil, em julho de 2009 atingiu 1.299.283 habitantes, é considerado o 2º município paulista em população de acordo com o IBGE, sendo superada apenas pela capital de São Paulo. Os dados da percepção dos servidores públicos serão levantados com a utilização de questionários elaborados especificamente para esse fim e também de coletas de informações disponíveis em pesquisas.

Desta forma, é neste contexto que surge a questão: Na percepção dos avaliados, fatores podem afetar o resultado da avaliação de desempenho? Sendo assim, é possível solucionar os conflitos daí resultantes através de um processo negocial?

Para desenvolver a presente pesquisa este trabalho divide-se em quatro partes, além desta, sendo que no primeiro capítulo faremos uma abordagem sobre os conceitos e os métodos de Avaliação de Desempenho.

A seguir, serão expostos, os artigos mais relevantes do Decreto 7.133/10, base da nossa pesquisa. No terceiro capítulo serão expostos os pontos principais do processo negocial que envolve a Avaliação de Desempenho conforme o Decreto 7.133/10.

O quarto capítulo trata da Instituição, avaliados, do questionário aplicado junto aos servidores e os resultados do estudo. Por fim, concluindo o presente trabalho serão apresentados os fatores que na percepção dos pesquisados poderão influenciar o resultado da avaliação de desempenho e suas expectativas quanto às Comissões de Avaliação de Desempenho.

1 DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como já mencionado no presente estudo, as mudanças exigidas pela *new public management* ou Nova Administração Pública fazem com que o servidor público tenha maior comprometimento com a maior eficiência e eficácia na prestação de seus serviços à coletividade. A Administração Pública Gerencial substitui a velha administração pública burocrática, que tomou emprestado do setor privado determinadas ferramentas e práticas administrativas consideradas bem-sucedidas na resolução de problemas gerenciais.

E as principais características da Administração pública Gerencial, segundo Paula (citada por Santos e Vieira, 2003, p.8), são: administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina e contenção no uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados; ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.

Assim, a Nova Administração com intuito de aumentar a eficiência do Serviço Público torna obrigatório o procedimento de avaliação de desempenho , conforme prescreve a Emenda Constitucional nº 19/98, art. 6º, onde inseriu o desempenho do servidor como um novo critério para a demissão.

A avaliação de desempenho é tradicionalmente definida segundo Lara e Silva (2006, p.1), como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho.

1.1 *Dos Conceitos de Avaliação de Desempenho*

São várias as definições de Avaliação de desempenho, segundo Pontes citado por Nascimento e Bernardim (2007, p.3) avaliação de desempenho (AD) é uma estratégia organizacional utilizada para acompanhar o trabalho, os objetivos propostos para os profissionais e fornecer *feedback* para as pessoas.

Para Chiavenato citado por Lara e Silva (2006, p. 1), “A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento” e ainda, que as práticas de avaliação de desempenho já eram utilizadas na Idade Média:

Em plena Idade Média, a Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio Loyola já utilizava as práticas dos sistemas formais de avaliação de desempenho através de um sistema de relatório e notas das atividades e do potencial de cada um de seus Jesuítas que pregavam a religião, mas foi somente após a Segunda Guerra Mundial que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a se proliferar nas organizações, todavia, foi apenas com a Escola das Relações Humanas que ocorreu a completa reversão de abordagem e a preocupação principal dos administradores deslocou-se da máquina para a ênfase nas pessoas. CHIAVENATO (1998)

Hampton e Gil (citado por HANSEN e SILVA, 1992, p.5) conceituam, respectivamente, a avaliação de desempenho como um dos padrões de medição que dá ao sistema de controle o poder de motivar, através do uso da avaliação e da recompensa e como um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, buscando o desenvolvimento simultâneo do empregado e da organização. □

E ainda, a Avaliação de Desempenho também pode ser definida, segundo Santo (1997, p.226) como:

Um processo de observação, identificação e mensuração dos aspectos quantitativos e qualificativos do trabalho dos colaboradores na organização, a fim de obter o desenvolvimento de ambos, isto é, o contexto gente, processo, clima, produto/serviço, condições e cultura organizacional.

Como se observa, muitas são as definições de Avaliação de Desempenho, então, de uma modo geral, a Avaliação de desempenho é um processo onde se procura avaliar o desempenho funcional, e são muitos, também, os métodos se demonstra adiante.

1.2 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Encontramos na literatura vários métodos de Avaliação de Desempenho. E entre os métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações, destacam-se os seguintes: Métodos da Escala Gráfica, Método de Comparação aos Pares, Método de Pesquisa de Campo, Métodos dos Incidentes críticos, Método da Escolha Forçada, Método de Avaliação por Resultados, *Balanced Scorecard* e o Método de Avaliação 360 graus.

Para Lara e Silva (2006, p.1) os métodos mais utilizados são:

Método da Escala Gráfica de Avaliação de desempenho. Este Método é o mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, ele utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar;

Método de Comparação aos Pares. Por este Método, comparamos dois a dois empregados de cada vez, e se anota na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho;

Método de Pesquisa de Campo. É feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (staff) em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora a Avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de staff em assessorar da maneira mais completa;

Métodos dos Incidentes Críticos. Neste a avaliação baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Não se preocupa com o desempenho normal;

Método da Escolha Forçada. Este consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever o comportamento do avaliado e os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado;

Método de Avaliação por Resultados este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários bem como as providências necessárias para o próximo período.

Outras formas de Avaliar foram surgindo, como o Balanced Scorecard e a Avaliação 360°. O “*Balanced Scorecard*”¹ é:

Um sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, como um quadro de avaliação de desempenho que acrescentou medidas estratégicas de desempenho não financeiro com os tradicionais indicadores financeiros para dar aos gestores e executivos uma visão mais equilibrada do desempenho organizacional.

Kaplan e Norton enfatizam que "aprender" é mais do que a "formação", porque o que é importante é a melhora da comunicação entre os trabalhadores, onde se permite resolver um problema com mais facilidade, através de mentores e tutores dentro da organização.

O Método “Avaliação 360 Graus”, também conhecido como Feedback 360 Graus, Avaliação Multivisão e Feedback com Múltiplas Fontes é um sistema de avaliação que surgiu na década de 70 em algumas Universidade americanas, onde os professores começaram a ser avaliados por alunos, sua evolução e popularidade deu-se na década de 80 onde este método se estendeu às grandes companhias americanas e europeias e somente na década de 90 chegou ao Brasil.

A denominação 360° é um método onde um mesmo empregado pode ser avaliado pelas pessoas que o cercam, isto é, aquelas que se relacionam com ele no ambiente de trabalho, sejam elas subordinados, chefes e colegas e recebem simultaneamente *feedbacks* de

¹ <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*² e também é feita uma auto-avaliação pelo empregado.

À luz do exposto, podemos observar que o Decreto 7133/2010, que regulamenta a Avaliação de Desempenho nos órgãos da Administração Federal, possui algumas características do Método “Avaliação 360 Graus”, conforme dita os §§ 3º e 4º do art.4º:

Art. 4º A avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

[...]

§ 3º Os servidores não ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança serão avaliados na dimensão individual, a partir:

I - dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, na proporção de quinze por cento;

II - dos conceitos atribuídos pela chefia imediata, na proporção de sessenta por cento; e

III - da média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho, na proporção de vinte e cinco por cento.

Já os Servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança que não se encontrem na situação prevista no inciso II do art. 13 ou no inciso II do art. 14 serão avaliados na dimensão individual, a partir:

I - dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, na proporção de quinze por cento;

II - dos conceitos atribuídos pela chefia imediata, na proporção de sessenta por cento; e

III - da média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho subordinada à chefia avaliada, na proporção de vinte e cinco por cento.

[...]

Ainda, segundo os §§5º e 6º do mesmo artigo, só excepcionalmente, no primeiro ciclo de avaliação implantado a partir da data de publicação deste Decreto, os servidores de que tratam os §§ 3º e 4º serão avaliados apenas pela chefia imediata.

² **Stakeholder** (em português, **parte interessada** ou **interveniente**), é um termo usado em administração que refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa.

E a atribuição de conceitos pelos integrantes da equipe de trabalho aos pares e à chefia imediata, a que se referem os incisos III dos §§ 3º e 4º deverá ser precedida de evento preparatório com vistas ao esclarecimento da metodologia, procedimentos, critérios e sua correta aplicação.

1.3 Dos Fatores que influenciam a Avaliação de Desempenho

A questão da pesquisa é saber quais fatores poderão influenciar o resultado da Avaliação de desempenho na expectativa dos Agentes Administrativos da Gerência Regional do Trabalho em Guarulhos com base na literatura e nos critérios estabelecidos pelo decreto 7.133/10, que ainda não foi implantado e também, se surgindo conflitos, como as Comissões de acompanhamento deveriam funcionar na perspectiva negocial?

Segundo a Doutrina o sucesso ou o fracasso da Avaliação de desempenho pode ser influenciado por vários fatores: questões legais, aspectos organizacionais, culturais, falta de preparo do avaliador e também do avaliado, entre outros.

Para Antonio Nicolló Grillo(1981, p.4):

O êxito de um programa de avaliação de desempenho depende fundamentalmente da atuação dos avaliadores. Daí a preocupação em prepará-los de forma adequada ao exercício dessas atividades. Não se trata, porém, de uma tarefa fácil, tendo em vista as múltiplas circunstâncias que cercam o avaliador no momento da decisão, capaz de conduzi-lo muitas vezes a julgamentos incorretos por razões de ordem emocional. Por outro lado, o grau de subjetividade presente na avaliação torna ainda mais difícil qualquer tipo de treinamento para esse fim.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988, citados por Santos e Vieira, 2003, p.3), um dos fatores mais importantes para determinar o sucesso de uma avaliação de desempenho está na escolha adequada do tipo ou tipos de instrumentos que se utilizarão no processo onde a escolha do instrumento mais adequado está ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho.

Outro fator que poderá contribuir para o sucesso de um processo de Avaliação de Desempenho é a possibilidade de uma “negociação de desempenho”, Lucena (1992, p.157) coloca a negociação de desempenho como uma das cinco fases do processo de avaliação:

A chefia e o subordinado, juntos, vão negociar o desempenho esperado. Definir o desempenho esperado significa especificar as atribuições, projetos, atividades e tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do empregado. Mas é preciso definir para cada tarefa padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados.

Um fator que é considerado negativo segundo a Doutrina é o descrédito em relação à avaliação de desempenho ocasionado por sua subjetividade e ‘vícios de julgamento’, nessa perspectiva, são chamados “vícios de julgamento” ou “vícios da avaliação”, de acordo com Bergamini e Beraldo citados por Santos e Vieira(2003 p.3) todos os desvios cometidos por disfunções perceptivas dos quais é possível ressaltar aqueles mais comumente cometidos, como por exemplo:

- *A “Unilateralidade”, o avaliador julga apenas o que ele acha importante;*
- *A “tendência central” do avaliador que não assumi valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes;*
- *O “Efeito de halo” que o avaliador transmite ao processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza;*
- *A “falta de memória” do avaliador por ele ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação;*
- *A “supervalorização da avaliação” por acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas ou a “desvalorização da avaliação” por acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa;*
- *Por “insensibilidade” ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.*

Outros fatores poderão influenciar no resultado da Avaliação como erros no próprio processo de Avaliação, como aponta Willyans Coelho (2009, p.2):

- *O erro de "primeira impressão" é um deles. E acontece na avaliação de desempenho. Nesse caso, o avaliador tem que tentar se concentrar no período atual, e não em avaliações passadas. As pessoas mudam e merecem obter o crédito por seu desenvolvimento profissional;*
- *E no erro de semelhança (auto-identificação), o avaliador costuma ser mais favorável àqueles que se parecem consigo mesmo, seja pelas características profissionais, pelos interesses pessoais, pela formação na mesma faculdade ou por pertencer ao mesmo grupo social.;*
- *Um erro muito comum é o erro de fadiga / rotina. Depois de preencher o 152º. questionário, ninguém consegue mais distinguir as diferenças entre as pessoas. Não se deve preencher uma avaliação atrás da outra;*
- *O erro constante (Complacência / Rigor excessivo) é aquele onde cada avaliador adota o seu próprio padrão de desempenho. Isso faz com que alguns pareçam muitos complacentes, enquanto outros seriam rigorosos demais. Definir conjuntamente um padrão de desempenho é essencial para reduzir essas características pessoais;*
- *E muitas vezes a falta de compreensão do significado dos fatores de avaliação ou se os fatores de avaliação não estiverem claramente definidos, poderá ocorrer erros de interpretação e ocasionar distorções nos resultados. Para alguns, ser pontual é estar no posto de trabalho exatamente no horário determinado;*
- *Para outros, cinco minutos de atraso não seria motivo de uma avaliação negativa. Distinguir o que é "atraso", por exemplo, seria um processo essencial para tornar tal item bem definido para todos.*

Fatores como metas mal planejadas e falta de recursos (materiais e humanos) que inviabilizam o cumprimento das metas, também são fatores que poderam influenciar o resultado da avaliação, por outro lado, se a Avaliação de desempenho for capaz de neutralizar a subjetividade no processo de medição de desempenho, haverá maior credibilidade tanto pelo avaliado quanto pelo avaliador, e ainda, o avaliado fica mais comprometido com sua instituição, conhecendo claramente quais são os objetivos da mesma e ainda tem oportunidade de se auto-avaliar.

O Processo de Avaliação de Desempenho exige uma maior comunicação entre avaliado e avaliador, tanto na fase da implantação de metas, quanto na fase de avaliação de resultados e também, a Instituição pode a partir do resultado das Avaliações identificar as deficiências do avaliado que poderão ser sanadas por meio de capacitação.

Assim, a presença de fatores negativos ou a ausência dos fatores positivos (capacidade de neutralizar a subjetividade, comunicação, comprometimento funcional e capacitação) poderão ensejar sérios conflitos, que poderiam ser resolvidos através de um processo negocial.

2 DO DECRETO 7.133/10

O Decreto 7.133 de 19 de março de 2010 aprovou 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. Destacaremos a seguir os artigos mais relevantes do Decreto 7.133/10, para um maior entendimento do presente estudo.

2.1 Das Definições

O Decreto 7.133 de 19 de março de 2010 define Avaliação de desempenho no seu artigo 2º, inciso I, como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades.

O artigo 2º define termos fundamentais no processo de Avaliação de Desempenho, o seu inciso I, define Avaliação de desempenho, como acima descrito e na sequencia ficam definidos os seguintes termos:

[...]

*II - **unidade de avaliação**: o órgão ou a entidade como um todo, um subconjunto de unidades administrativas de um órgão ou entidade que execute atividades de mesma natureza, ou uma unidade isolada, conforme definido no ato de que trata o **caput** do art. 7º, a partir de critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade;*

*III - **equipe de trabalho**: conjunto de servidores que faça jus a uma das gratificações de desempenho de que trata o art. 1º, em exercício na mesma unidade de avaliação;*

*IV - **ciclo de avaliação**: período de doze meses considerado para realização da avaliação de desempenho individual e institucional, com vistas a aferir o desempenho dos servidores alcançados pelo art. 1º e do órgão ou da entidade em que se encontrem em exercício e,*

*V - **plano de trabalho**: documento em que serão registrados os dados referentes a cada etapa do ciclo de avaliação, observado o **disposto no art. 6º. (grifo nosso)***

O artigo 6º define o que deve conter no plano de trabalho:

- I - as ações mais representativas da unidade de avaliação;
- II - as atividades, projetos ou processos em que se desdobram as ações;
- III - as metas intermediárias de desempenho institucional e as metas de desempenho individual propostas;
- IV - os compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor, a equipe e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais de que tratam os incisos I e II do § 1º do art. 5º;

Importante destacar que conforme o inciso V – o plano de trabalho deve conter os critérios e procedimentos de acompanhamento do desempenho individual e institucional de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento.

O plano de trabalho deverá conter a avaliação parcial dos resultados obtidos, para subsidiar ajustes no decorrer do ciclo de avaliação e a apuração final do cumprimento das metas e demais compromissos firmados de forma a possibilitar o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho, conforme os incisos VI e VII do art. 6º. Ainda, deverá abranger, segundo o parágrafo único do art.6º, o conjunto dos servidores em exercício na unidade de avaliação, devendo cada servidor individualmente estar vinculado a pelo menos uma ação, atividade, projeto ou processo.

2.1.1 Da Finalidade

A finalidade da Avaliação de desempenho é prescrita em seu artigo 12º:

“As avaliações de desempenho individual e institucional serão utilizadas como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional.”

Salientamos que caso o servidor obtenha a avaliação de desempenho inferior a cinquenta por cento da pontuação máxima prevista será submetido a processo de capacitação

ou de análise da adequação funcional, conforme o caso, sob a responsabilidade do órgão ou entidade de lotação.

Ainda assim, no seu §2 do artigo 19 diz que a análise de adequação funcional visa a identificar as causas dos resultados obtidos na avaliação do desempenho e servirá de subsídio para a adoção de medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor.

O órgão pesquisado é citado no inciso XIX, do artigo 1º onde trata da Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - GDPST, instituída pela Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, esta Gratificação somente é devida aos titulares dos cargos de provimento efetivo da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, quando lotados e em exercício das atividades inerentes às atribuições do respectivo cargo no Ministério da Previdência Social, no Ministério da Saúde, no Ministério do Trabalho e Emprego e na Fundação Nacional de Saúde – FUNASA.

2.2 Dos Critérios

Os critérios e os fatores de base para a avaliação de desempenho individual segundo o artigo 4º do referido Decreto serão feitos com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

Na avaliação de desempenho individual, segundo os incisos do §1º, art.4º, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

- I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;*
- II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;*
- III - trabalho em equipe;*
- IV - comprometimento com o trabalho; e*

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

Além dos fatores mínimos de que trata o § 1º, o ato a que se refere o caput do art. 7º poderá incluir, entre os fatores mínimos a serem avaliados, um ou mais dos seguintes fatores:

- I - qualidade técnica do trabalho;*
- II - capacidade de autodesenvolvimento;*
- III - capacidade de iniciativa;*
- IV - relacionamento interpessoal; e*
- V - flexibilidade às mudanças.*

Os servidores não ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança serão avaliados, segundo o §3º do art. 4º, na dimensão individual, a partir:

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

O parágrafo §4º prescreve que os servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança que não se encontrem na situação prevista no inciso II do art. 13 (investidos em cargo de Natureza Especial ou cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores) ou no inciso II do art. 14 (cedidos para órgãos ou entidades da União, com exceção dos requisitados pela Presidência ou Vice-Presidência da República) serão avaliados na dimensão individual, a partir:

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

Cabe aqui ressaltar a importância do preparo dos avaliadores, principalmente no primeiro ciclo de avaliação após sua implantação, que será o caso da instituição pesquisada, pois conforme prescreve seu § 5º , excepcionalmente, no primeiro ciclo de avaliação

implantado a partir da data de publicação deste Decreto, os servidores serão avaliados apenas pela chefia imediata.

§ 6º A atribuição de conceitos pelos integrantes da equipe de trabalho aos pares e à chefia imediata, a que se referem os incisos III dos §§ 3º e 4º deverá ser precedida de evento preparatório com vistas ao esclarecimento da metodologia, procedimentos, critérios e sua correta aplicação.

Este parágrafo reforça um fator muito importante: O conhecimento da metodologia, procedimentos e critérios para uma correta e justa aplicação dos conceitos serem atribuídos ao servidor por seus pares e chefia imediata.

§ 7º Caberá à unidade de recursos humanos de cada órgão ou entidade de lotação consolidar os conceitos atribuídos ao servidor e dar ciência ao avaliado de todo o processado.

O parágrafo §7º acima citado coloca a obrigatoriedade do Setor de Recursos Humanos de dar ciência de todo o processo de Avaliação de Desempenho, demonstrando a transparência necessária para que o avaliado concorde ou não com os conceitos a ele atribuídos, possibilitando assim, caso discorde, o Direito de Reconsideração, como será visto adiante.

2.2.1 Das Metas

O artigo 5º do Decreto 7.133/10 diz que a avaliação de desempenho institucional visa a aferir o alcance das metas organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas.

Em seus parágrafos fala sobre as metas que serão segmentadas em globais e intermediárias:

[...]

§ 1º As metas referentes à avaliação de desempenho institucional deverão ser segmentadas em:

I - metas globais, elaboradas, quando couber, em consonância com o Plano Plurianual - PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA; e

II - metas intermediárias, referentes às equipes de trabalho.

§ 2º As metas globais referentes à avaliação de desempenho institucional serão fixadas anualmente, em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade de lotação ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado, conforme disposto nas leis que instituíram as gratificações de desempenho de que trata este Decreto, podendo ser revistas, a qualquer tempo, na hipótese de superveniência de fatores que influenciem significativa e diretamente a sua consecução, desde que o órgão ou entidade não tenha dado causa a tais fatores.

As metas globais devem ainda, conforme o §3º, art. 5º, ser objetivamente mensuráveis, utilizando-se como referência indicadores que visem apurar a qualidade dos serviços relacionados à atividade fim do respectivo órgão ou entidade de lotação, levando-se em conta, no momento de sua fixação, os índices obtidos nos exercícios anteriores e caso as metas globais sejam estabelecidas pelas entidades da administração indireta deverão ser compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos da administração direta aos quais estão vinculadas.

As metas intermediárias, que se referem às equipes de trabalho, deverão ser elaboradas em consonância com as metas globais, podendo ser segmentadas, segundo critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade, conforme prescreve o §5º, art.5º.

E os §§ 6º e 7º do artigo acima citado tratam das metas de desempenho individual, assim vejamos:

§ 6º As metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional deverão ser definidas por critérios objetivos e comporão o plano de trabalho de cada unidade do órgão ou entidade de lotação e, salvo situações devidamente justificadas, serão previamente acordadas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho.

E não havendo um acordo, conforme prescreve o §7º do art. 5º, antes do início do período de avaliação, caberá à chefia responsável pela equipe de trabalho fixar as metas.

2.3 Do Ato Regulamentador

Vale ressaltar que o art. 7º do Decreto 7.133/10 dita que os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição das gratificações de desempenho regulamentadas por este Decreto serão estabelecidos em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado, observada a legislação específica de cada gratificação de desempenho referida no seu art. 1º.

No caso do órgão pesquisado (Gerência Regional do Trabalho e Emprego em Guarulhos integrante da Superintendência Regional do Trabalho do Estado de São Paulo) a legislação específica sobre Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - GDPST, foi instituída pela Lei no 11.355, de 19 de outubro de 2006.

O ato da autoridade competente deve conter, segundo os incisos do parágrafo único do artigo 7º do Decreto 7.133/10, entre outros, os critérios, as normas, os procedimentos, os mecanismos de avaliação e os controles necessários à implementação da gratificação.

Deverá conter ainda os fatores a serem aferidos na avaliação de desempenho individual, os indicadores de desempenho institucional e a metodologia de avaliação a ser utilizada, abrangendo os procedimentos que irão compor o processo de avaliação e a sequência em que serão desenvolvidos e os responsáveis pela sua execução.

2.4 Do Pedido de Reconsideração

O inciso VIII, do art.7º, que trata dos procedimentos relativos ao encaminhamento de recursos por parte do servidor avaliado, nos remete ao Pedido de Reconsideração, onde o avaliado poderá contestar o resultado da avaliação individual.

O Pedido de Reconsideração deve ser devidamente justificado, bem como obedecer a certos trâmites prescritos no art. 22 e parágrafos:

Art. 22. O avaliado poderá apresentar pedido de reconsideração, devidamente justificado, contra o resultado da avaliação individual, no prazo de dez dias, contados do recebimento de cópia de todos os dados sobre avaliação.

§ 1º O pedido de reconsideração de que trata o caput será apresentado à unidade de recursos humanos do órgão ou entidade de lotação, que o encaminhará à chefia do servidor para apreciação.

§ 2º O pedido de reconsideração será apreciado no prazo máximo de cinco dias, podendo a chefia deferir o pleito, total ou parcialmente, ou indeferi-lo.

E no seu §3º, observamos que a decisão da chefia sobre o pedido de reconsideração deve ser comunicada à unidade de recursos humanos, no máximo até o dia seguinte ao de encerramento do prazo para apreciação pelo avaliador, que dará ciência da decisão ao servidor e à Comissão de Acompanhamento, e caso o pedido de Reconsideração seja indeferido ou deferido parcialmente caberá Recurso à Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho, conforme o §4º:

Na hipótese de deferimento parcial ou de indeferimento do pleito, caberá recurso à Comissão de Acompanhamento de que trata o art. 23, no prazo de dez dias, que o julgará em última instância.

E para uma maior transparência, o resultado final do recurso deverá ser publicado no boletim administrativo do órgão ou entidade de lotação, intimando o interessado por meio do fornecimento de cópia da íntegra da decisão, de acordo com o §5º do artigo 22.

2.5 Dos Aspectos Gerais

Em linhas gerais, o Decreto 7.133/10 vem regulamentar os critérios e procedimentos a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional que serão utilizadas como instrumento de gestão com a finalidade de melhorar o desempenho do servidor através de capacitação e aperfeiçoamento profissional. Segundo o Decreto, a Avaliação Individual terá como critérios e fatores as competências do servidor referentes às

tarefas e atividades a ele atribuídas e a metas globais terão como referência indicadores que visem apurar a qualidade dos serviços relacionados à atividade fim do respectivo órgão ou entidade de lotação.

Importante destacar que os critérios e procedimentos de acompanhamento do desempenho individual e institucional deverão estar incluídos no plano de trabalho e este terá a orientação e supervisão do Gestor e da Comissão de Acompanhamento em todas as etapas do ciclo de avaliação, inclusive com a possibilidade de Pedido de Reconsideração e Recurso do resultado do Processo de avaliação de desempenho, demonstrando o direito de defesa do avaliado, caso não concorde com o resultado da Avaliação.

Ressalta-se, portanto, a importância do Decreto 7.133/10, que busca regulamentar a Avaliação de Desempenho do Servidor Público em respeito aos princípios da Administração pública, de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, melhorando a prestação do serviço público e em respeito ao próprio servidor público, que terá a oportunidade de ser gratificado por suas competências como também de participar de cursos e programas de capacitação para um melhor aproveitamento de seus conhecimentos e habilidades.

4 DO PROCESSO NEGOCIAL

Um dos objetivos deste estudo é avaliar a possibilidade da solução de conflitos decorrentes de uma avaliação de desempenho através de um processo negocial. Neste contexto, ressalta-se que vários artigos, exposto adiante, do Decreto 7.133/10, servem de parâmetro para a possibilidade de uma negociação em conflitos resultantes de uma avaliação de desempenho.

O processo negocial pode ser considerado o melhor sistema para solucionar os conflitos que surgem entre o capital e o trabalho, como assinala Alfredo J. Ruprecht (1995), não só para fixar salários e condições laborais, como também para regular todas as relações de trabalho entre o trabalhador e seu empregador.

Ainda segundo Ruprecht (1995, p.269), a Negociação Coletiva democratizou o procedimento das relações de trabalho e estabeleceu a conversação entre as partes evitando que apenas os empresários tomassem as decisões, sem se interessar pela situação dos trabalhadores, contribuindo desta forma para a paz social.

A negociação coletiva, no entender de Ruprecht (1995, p.265), “é a que se celebra entre empregadores e trabalhadores ou seus respectivos representantes, de forma individual ou coletiva, com ou sem a intervenção do Estado, para procurar definir condições de trabalho ou regulamentar as relações laborais entre as partes” e ainda, segundo Colaiacovo (1992, citado por Panosso 2000, p.22):

*“La negociación, como fenómeno social, se manifiesta crecientemente en cualquier tipo de interacción humana, desde el simple contacto cotidiano, in formal, hasta situaciones de extrema importancia en la comunidad, como sería la necesidad de acuerdos políticos, laborales, militares y diplomáticos”.*³

³ “A Negociação como um fenômeno social se manifesta cada vez mais em qualquer interação humana, desde um simples contato cotidiano até situações formais de extrema importância para a comunidade como acordos políticos, trabalhistas militares e diplomáticos”.

Ressalta-se que a cultura da negociação no Setor Público percorreu um longo caminho e segundo a Secretária de Organização Sindical da Central Única dos Trabalhadores e dirigente do Sindsaúde – SP e da CNTSS, Denise Motta Dau (2005, p.16):

Independente da existência de uma lei, a luta sindical encontrou um terreno fértil nos governos democráticos e populares para experimentar formas de negociação. O Sistema de Negociação Permanente (SINP) da Prefeitura de São Paulo, a Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP) do governo federal ou ainda a Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS reativada em 2003, pois estava desativada desde 1999, representam avanços significativos não só nas relações de trabalho entre o Estado e os servidores públicos, mas também na busca da melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população, sendo que por meio da valorização dos servidores, objetiva-se maior eficácia da administração pública.

Podemos através da história, enfatizar pontos importantes relacionados à evolução da Negociação no Setor Público, no Brasil, a passagem da fase patrimonialista para a burocrática na Administração Pública implicou em expressivo avanço nas relações de trabalho do setor público. Até a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988, os servidores públicos não tinham qualquer possibilidade de interferir na relação de trabalho que mantinham com o Estado.

A doutrina administrativista anterior à promulgação da Constituição Federal de 1988 é enfática ao rechaçar toda e qualquer possibilidade de organização coletiva dos servidores com vistas a gerar oposição ao Estado. A justificativa, em regra, é a necessária observância, pelos servidores, dos deveres de obediência, hierarquia e legalidade, como também a atuação da Administração voltada única e exclusivamente à persecução do bem comum - Cretella Júnior (1967, p 362).

A proibição recorrente de sindicalização dos funcionários públicos atrasou, por óbvio, o desenvolvimento dessas instituições e por consequência a cultura da negociação coletiva, desta forma, segundo DEMARI (2009, p.3) a Carta de 1988 instrumentalizou a intervenção dos servidores nas determinações das suas condições de trabalho, através do reconhecimento do direito à livre associação sindical e do direito de greve da categoria, a ser exercido "*nos termos e nos limites definidos em lei específica*" (inciso VII, art. 37 da Constituição Federal de 1988). Neste sentido, Barreto (1996, citado por Demari, 2009, p.3) assevera que num

Estado Democrático de Direito a Constituição deve ser lida através de "*procedimentos interpretativos de legitimação das aspirações sociais*".

O reconhecimento da possibilidade de negociação coletiva dos servidores públicos civis com o Setor Público demonstra amadurecimento no exercício da soberania e respeito à democracia participativa, pilar do Estado Democrático de Direito.

Cabe também destacar, que a Negociação Coletiva como resolução de conflitos nas relações laborais no Setor Público é um direito reconhecido Internacionalmente conforme as normas da OIT (Organização Internacional do Trabalho). Segundo a OIT – (DIAP, 2010), em sua Convenção n.º 151, relativa à Proteção do Direito de Organização e aos Processos de Fixação das Condições de Trabalho da Função Pública, preceitua na Parte V- Resolução dos conflitos, artigo 8º:

A resolução dos conflitos surgidos a propósito da fixação das condições de trabalho será procurada de maneira adequada às condições nacionais, através da negociação entre as partes interessadas ou por um processo que dê garantias de independência e imparcialidade, tal como a mediação, a conciliação ou a arbitragem, instituído de modo que inspire confiança às partes interessadas.

Cabe ressaltar, que apenas recentemente, dia 30/03/10, o PDS (Projeto de Decreto Legislativo do Senado) 819/09, que ratifica a Convenção 151 foi aprovado pelo Senado Federal. Para o movimento sindical, esta é uma das grandes vitórias sociais desde a aprovação da legalidade da organização sindical no serviço público, que só aconteceu com a Constituição de 1988 (Fenafar) e neste contexto a negociação vem a corroborar para a democratização das relações do trabalho, podendo ser um meio de solução de conflitos das relações laborais, como os decorrentes de uma Avaliação de Desempenho, tema do presente estudo.

As Comissões de Acompanhamento e a possibilidade de Recursos podem ser uma importante forma de controle de abusos, tendo em vista que são espaços negociais, assim como, ao assegurar a participação dos servidores no processo de avaliação de desempenho abre-se um leque de possibilidades para uma plena negociação, conforme o artigo 21:

Aos ocupantes dos cargos de provimento efetivo dos Planos de Carreiras e Cargos referidos no art. 1º é assegurada a participação no processo de avaliação de desempenho, mediante prévio conhecimento dos critérios e instrumentos utilizados, assim como do acompanhamento do processo, cabendo ao órgão ou entidade de lotação a ampla divulgação e a orientação a respeito da política de avaliação dos servidores.

A análise deve ser feita em conjunto com o §2º, inciso II do artigo 5º do citado Decreto, onde possibilita a qualquer tempo a revisão de metas estabelecidas em razão de superveniência de fatores que influenciem significativa e diretamente a sua consecução, assim vejamos:

Art. 5º A avaliação de desempenho institucional visa a aferir o alcance das metas organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas.

[...]

II - metas intermediárias, referentes às equipes de trabalho.

*§ 2º As metas globais referentes à avaliação de desempenho institucional serão fixadas anualmente, em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade de lotação ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado, conforme disposto nas leis que instituíram as gratificações de desempenho de que trata este Decreto, **podendo ser revistas, a qualquer tempo, na hipótese de superveniência de fatores que influenciem significativa e diretamente a sua consecução, desde que o órgão ou entidade não tenha dado causa a tais fatores.** [grifo nosso]*

E ainda, o §6º fala de possibilidade, em situações devidamente justificadas, de acordo entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho no que diz respeito a metas de desempenho individual e metas intermediárias de desempenho institucional.

[...]

*§ 6º As metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional deverão ser definidas por critérios objetivos e comporão o **plano de trabalho** de cada unidade do órgão ou entidade de lotação e, **salvo situações devidamente justificadas, serão previamente acordadas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho.** [grifo nosso]*

*§ 7º **Não havendo a pactuação a que se refere o § 6º antes do início do período de avaliação, caberá à chefia responsável pela equipe de trabalho fixar as metas.** [grifo nosso]*

E também, conforme prescreve o artigo 6º, o plano de Trabalho a que se refere o §6º do art. 5º deverá conter:

[...]
IV - os compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor, a equipe e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais [...]
[grifo nosso]

Como se observa o Decreto 7.133/10 permite de alguma forma a possibilidade de um processo negociado na Avaliação de desempenho, tanto na fase de implantação de metas, como também durante sua realização e ainda na fase de resultados das avaliações individuais, confirmando as expectativas dos Agentes Administrativos pesquisados, quanto às Comissões de Acompanhamento de Avaliação de Desempenho.

3 DA PESQUISA

O questionário foi elaborado com a finalidade de registrar que fatores poderão influenciar no processo e resultados da avaliação do desempenho e se na visão dos Agentes Administrativos é possível utilizar as Comissões de Acompanhamento de Desempenho como um espaço negocial.

Lembrando que como o Decreto é recente e ainda não foi implantado no Órgão, fez-se necessário um breve relato sobre alguns artigos do Decreto 7.133/10, relacionados com o objetivo deste estudo, para um maior entendimento por parte dos pesquisados.

O questionário foi desenvolvido com base em revisão de literatura e também nos critérios estabelecidos pelo decreto 7.133/10 para a Avaliação de Desempenho e foi realizada com 11 Agentes Administrativos lotados na Gerência Regional do Trabalho e Emprego em Guarulhos.

3.1 Da Instituição

A história da Instituição é contada no próprio site do Ministério do Trabalho e Emprego⁴. Em 1912 foi constituída a Confederação Brasileira do Trabalho - CBT, durante o quarto Congresso Operário Brasileiro, realizado nos dias 7 e 15 de novembro, com a incumbência de promover um longo programa de reivindicações operárias como:

Jornada de oito horas, semana de seis dias, construção de casas para operários, indenização para acidentes de trabalho, limitação da jornada de trabalho para mulheres e menores de quatorze anos, contratos coletivos ao invés de contratos individuais, seguro obrigatório para os casos de doenças, pensão para velhice, fixação de salário mínimo, reforma dos impostos públicos e obrigatoriedade da instrução primária.

⁴ <http://www.mte.gov.br/institucional/historia.asp>, acesso em 16/07/10.

De forma cronológica é descrita algumas passagens importantes na evolução do órgão, assim, em 1918, foi criado o Departamento Nacional do Trabalho, por meio do Decreto nº 3.550, de 16 de outubro, assinado pelo Presidente da República, Wenceslau Braz P. Gomes, a fim de regulamentar a organização do trabalho no Brasil.

Em 1923 - Foi criado o Conselho Nacional do Trabalho, por meio do Decreto nº 16.027, de 30 de abril, assinado pelo Presidente Artur Bernardes e por meio do Decreto nº 19.433, de 26 de novembro, assinado pelo Presidente Getúlio Vargas foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, assumindo a pasta o Ministro Lindolfo Leopoldo Boeckel Collor.

O Ministro de Estado Lindolfo Leopoldo B. Collor solicitou sua demissão em 2 de março de 1932, sendo seu sucessor o Ministro Joaquim Pedro Salgado Filho. Foram criadas as Inspetorias Regionais do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio sendo que em 1933, foram criadas as Delegacias do Trabalho Marítimo, por meio do Decreto nº 23.259, de 20 de outubro, para inspeção, disciplina e policiamento do trabalho nos portos.

As Inspetorias Regionais foram transformadas em Delegacias Regionais do Trabalho, por meio do Decreto-Lei nº 2.168, de 6 de maio em 1940, passando o Ministério a ser denominado de Ministério do Trabalho e Previdência Social, por meio da Lei nº 3.782, de 22 de julho de 1960 e em 1974, o Ministério passou a ser denominado de Ministério do Trabalho, por meio da Lei nº 6.036, de 1º de maio.

Uma nova mudança na sua nomenclatura, em 1992 o Ministério passou a ser denominado Ministério do Trabalho e da Administração Federal, por meio da Lei nº 8.422, de 13 de maio e por meio da Lei nº 8.490, de 19 de novembro, foi criado o Conselho Nacional do Trabalho e o Ministério passou a ser denominado de Ministério do Trabalho.

Já em 1999, o Ministério passou a ser denominado Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da Medida Provisória nº 1.799, de 1º de janeiro e em 2004, o Decreto nº 5.063, de 3 de maio, deu nova Estrutura Regimental ao Ministério do Trabalho e Emprego, estruturando a Ouvidoria-Geral e o Departamento de Políticas de Trabalho e Emprego para a Juventude.

E a alteração mais recente foi em 2008 com o Decreto nº 6.341, de 3 de janeiro que alterou a nomenclatura das Delegacias Regionais do Trabalho para Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego, das Subdelegacias do Trabalho para Gerências Regionais do Trabalho e Emprego e das Agências de Atendimento para Agências Regionais.

As Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego passaram a ser competentes pela execução, supervisão e monitoramento de todas as ações relacionadas às políticas públicas afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego.

Abaixo o organograma do Ministério do Trabalho e Emprego que compreende, como órgãos subordinados, os de Assistência direta e imediata do Ministro do Trabalho, os órgãos Específicos Singulares e as Unidades Descentralizadas e como Entidade vinculada temos a Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho.

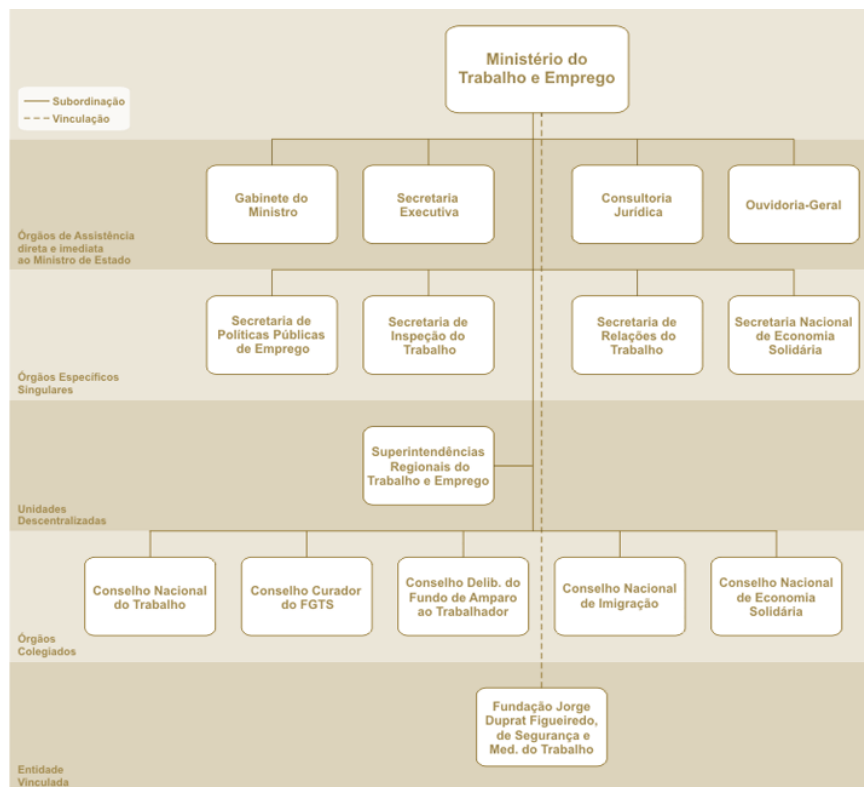


Figura 1 - **Organograma Ministério do Trabalho e Emprego em 2004**

Base Legal: Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004 e Portaria nº 483 de 15 de setembro de 2004.

A seguir encontramos a Divisão das Superintendências com sua estrutura administrativa e sua subdivisão em Gerências Regionais e Agências Regionais:

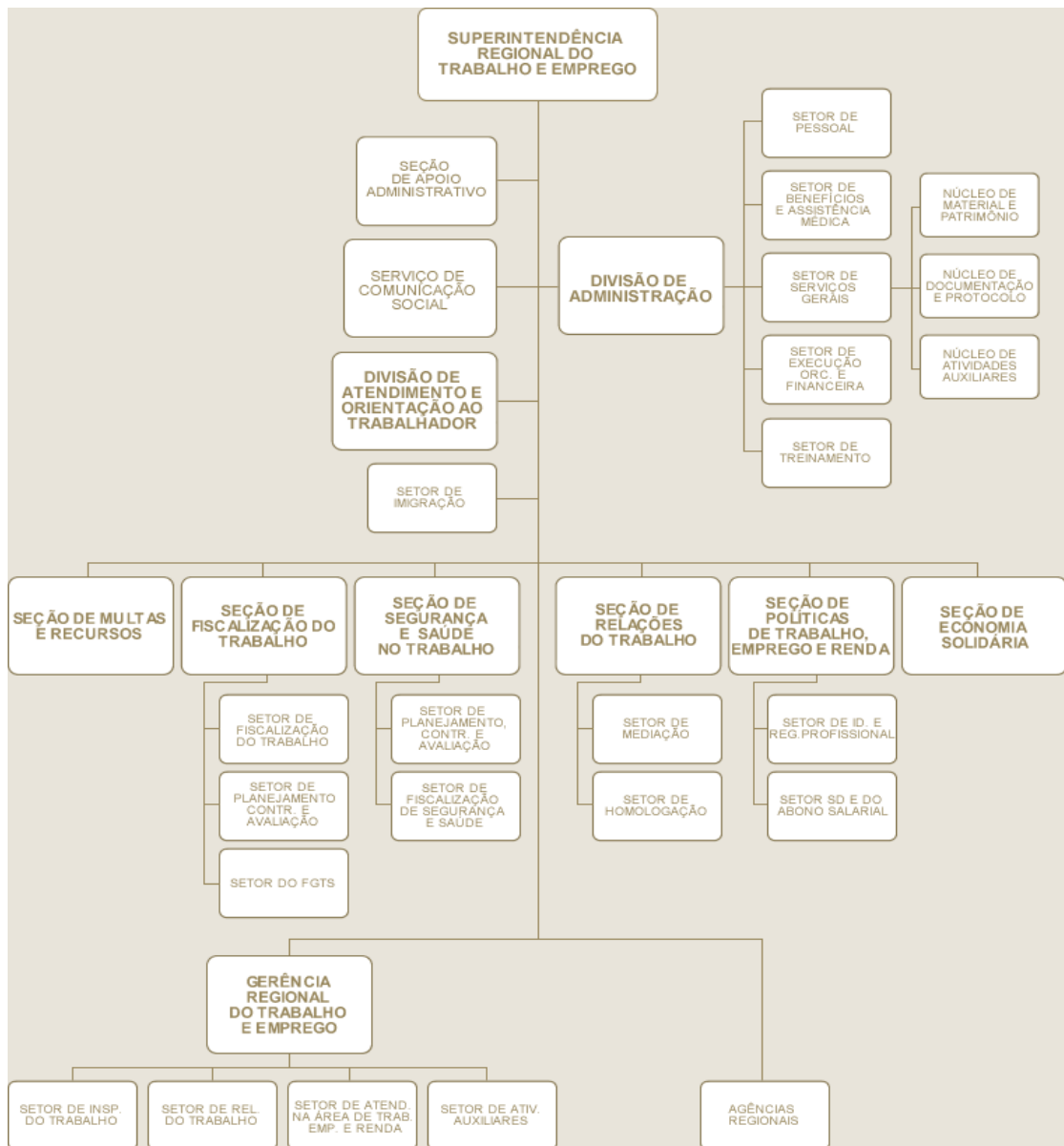


Figura 2 - Organograma Superintendência Regional do Trabalho em 2009

Base Legal: Decreto nº 6.341, de 3 de janeiro de 2008 e Portaria nº 153, 12 de fevereiro de 2009.

3.2 Dos Avaliados

A presente pesquisa pretendeu questionar os Agentes Administrativos lotados na Gerência Regional do Trabalho e Emprego em Guarulhos descartando os servidores das Agências Regionais de Suzano e Mogi das Cruzes, subdivisões da Gerência Regional de Guarulhos, sendo que a amostra foi definida pelo critério de acessibilidade.

A importância do órgão pesquisado se deve ao fato de Guarulhos ser a maior cidade não capital do Brasil, sendo que em julho de 2009 atingiu 1.299.283 habitantes e 2º município paulista em população, de acordo com o IBGE, sendo superada apenas pela capital de São Paulo.

Os pesquisados foram escolhidos intencionalmente, por ser um grupo diversificado ao extremo: formado por servidores em início de carreira (menos de dois anos) e servidores com mais de vinte e cinco anos de carreira, devido ao longo período sem concurso público para este cargo.

3.3 Do Questionário

O questionário, com 20 questões, procurou abordar os artigos mais importantes do Decreto 7.133/10, e apresentar alguns conceitos sobre Avaliação de desempenho, sendo que para algumas questões foram utilizadas a escala Likert de cinco pontos, com grau de concordância variando em relação a cada assertiva (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente). O questionário procurou identificar questões sobre: dados sócio-demográficos, Avaliação de desempenho e processo negocial.

Participaram da pesquisa 11 Agentes Administrativos, de um total de 13 Servidores lotados na Gerência Regional do Trabalho em Guarulhos.

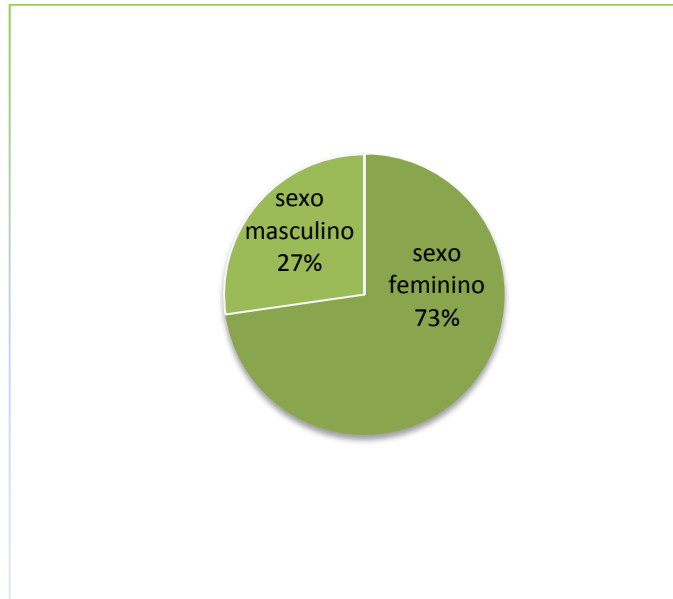
3.3.1 Do Resultado

Os onze pesquisados responderam ao questionário. Os questionários foram entregues individualmente, com uma breve explicação sobre o tema pesquisado e a ênfase na importância de seu preenchimento. Foi estipulado o prazo de uma semana para preenchimento e entrega, sendo opcional o preenchimento durante o expediente ou fora dele.

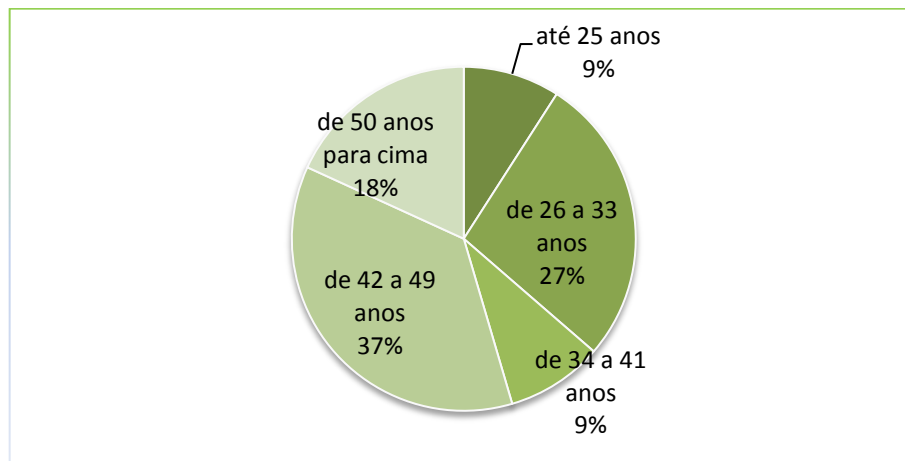
Durante o período de preenchimento foram feitas algumas considerações pontuais sobre o tema para os pesquisados que buscavam maiores esclarecimentos sobre o assunto, o que tornou a pesquisa ainda mais gratificante. Dos onze pesquisados, oito entregaram o questionário dentro do prazo, o restante, na semana seguinte.

Os resultados das afirmativas apresentadas usando a escala Likert, foram interpretados de forma que as duas variações de concordância (total e parcial) foram agrupadas como concordo e as alternativas de discordo (total e parcial) foram agrupadas como discordo.

Primeiramente pudemos apurar que a grande maioria dos pesquisados é do sexo feminino, conforme demonstra o gráfico abaixo:

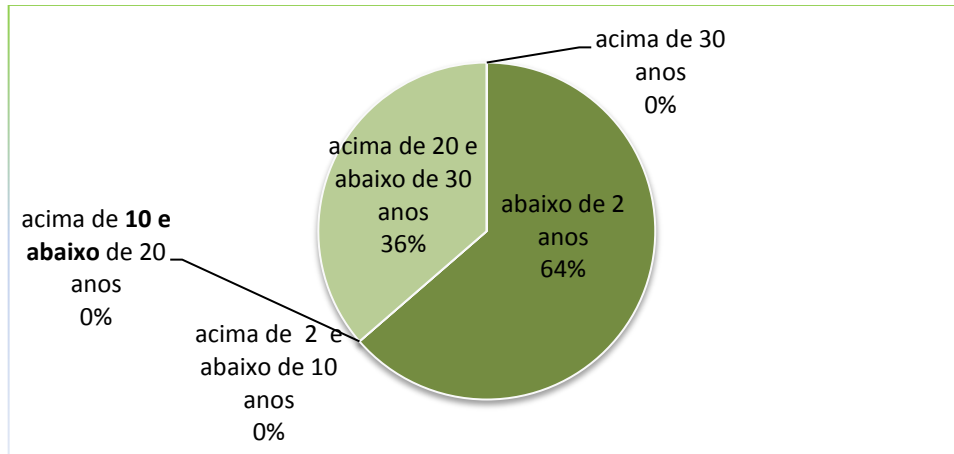
Gráfico 1- Distribuição dos respondentes por sexo

E encontram-se, como mostra o gráfico 2, em variadas faixas de idade, preponderando a faixa de 42 a 49 anos de idade, com 37% do total dos pesquisados.

Gráfico 2 – variação de faixa etária

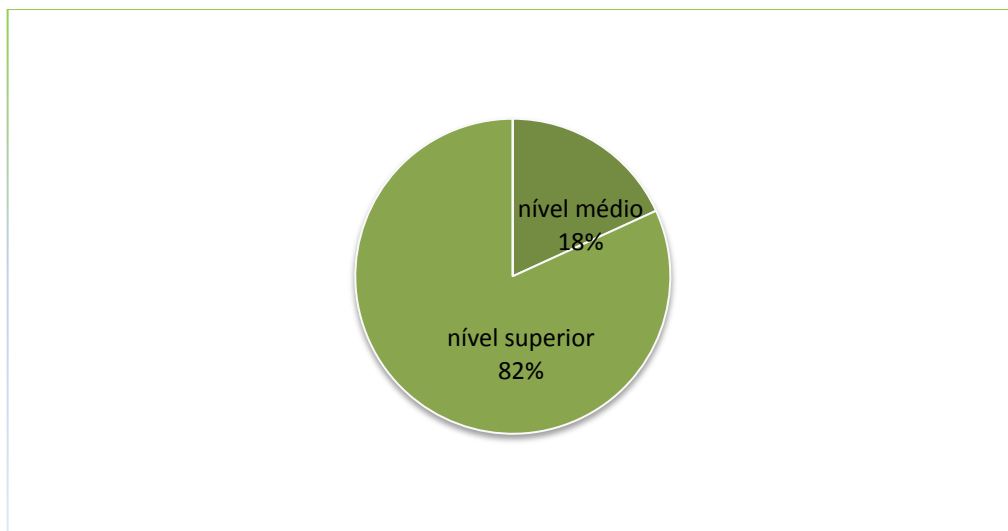
No que tange ao tempo de efetivo exercício no cargo de Agente Administrativo fica nitidamente comprovado dois polos bem distintos, devido ao longo período sem concurso público para este cargo, sendo que mais da metade dos servidores pesquisados tem menos de dois anos de serviço público conforme mostra o gráfico 3, e ainda estão em estágio probatório.

Gráfico 3 – Média de tempo de serviço

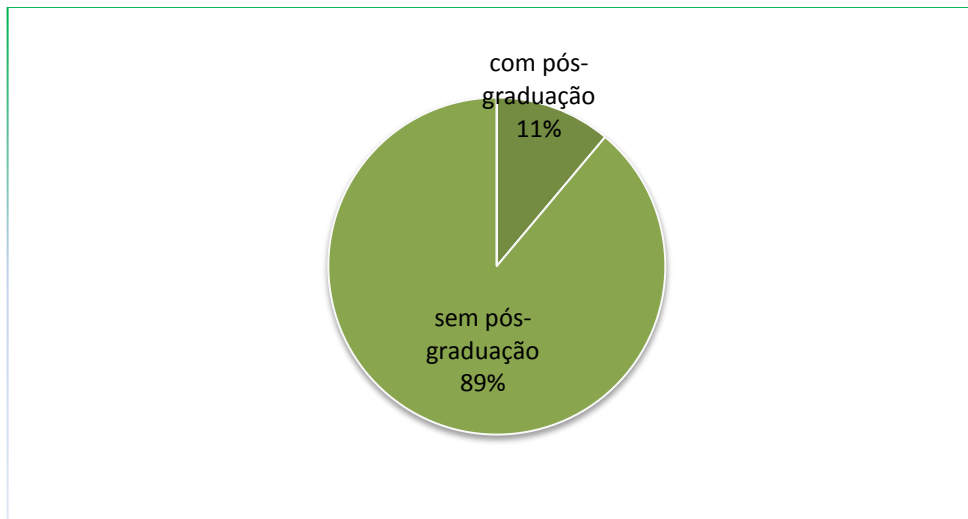


Fica evidenciado na figura abaixo que a grande maioria possui nível superior, apesar do cargo de agente Administrativo exigir apenas o nível médio.

Gráfico 4 – Nível de instrução dos pesquisados



Aos que possuíam nível superior foi perguntado se também possuíam diploma de Pós-Graduação. Constatamos que a grande maioria não possuía diploma de pós-graduação, conforme demonstra o gráfico 5.

Gráfico 5 – Média de respondentes com Pós Graduação

Quando tratamos do tema Avaliação de Desempenho, observa-se, através do gráfico 6, que 53%, tinham conhecimento sobre o assunto e que 82% dos servidores não tinham conhecimento sobre o Decreto 7.133/10. (gráfico 7)

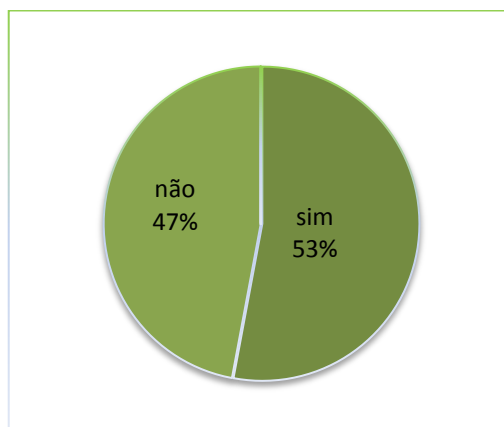
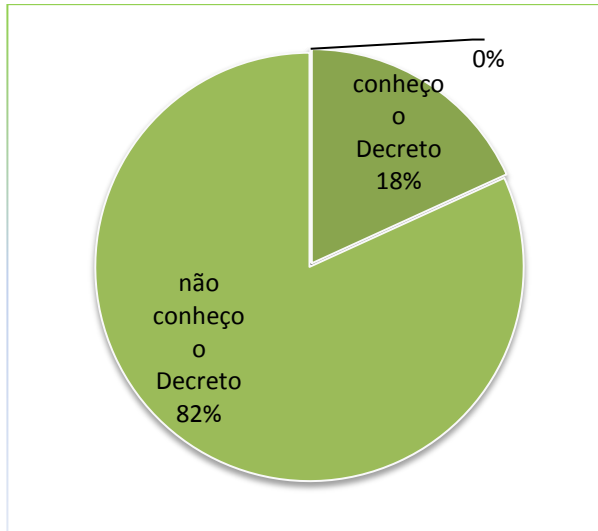
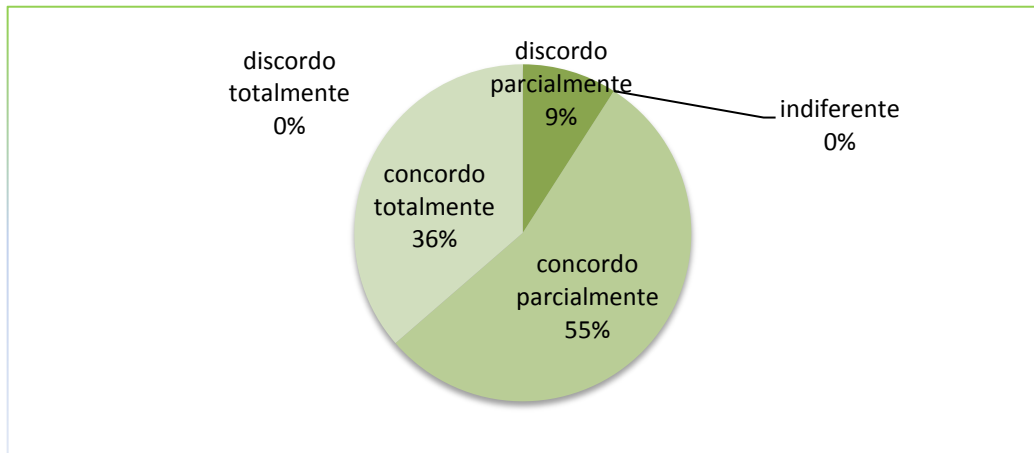
Gráfico 6 - Conhecimento sobre Avaliação de desempenho

Gráfico 7 - Conhecimento sobre Decreto 7.133/10

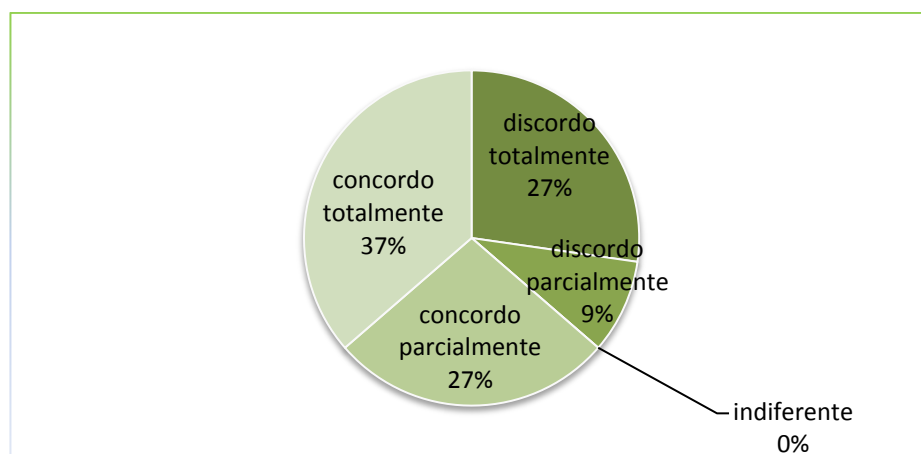
O primeiro grupo de questões tratou dos fatores que podem influenciar a avaliação de desempenho e questionou se cada fator individualmente comparado com os demais fatores poderia ser o mais significativo para um resultado de uma avaliação de desempenho. Desta forma conforme podemos analisar na figura 10, quando questionados acerca da possibilidade de fatores como: questão legal; aspectos organizacionais e culturais; falta de preparo do avaliador e também do avaliado, influenciarem no resultado de uma Avaliação de Desempenho, fica claro que, a grande maioria concorda, ainda que parcialmente.

Gráfico 8 – Fatores podem influenciar / Avaliação de Desempenho



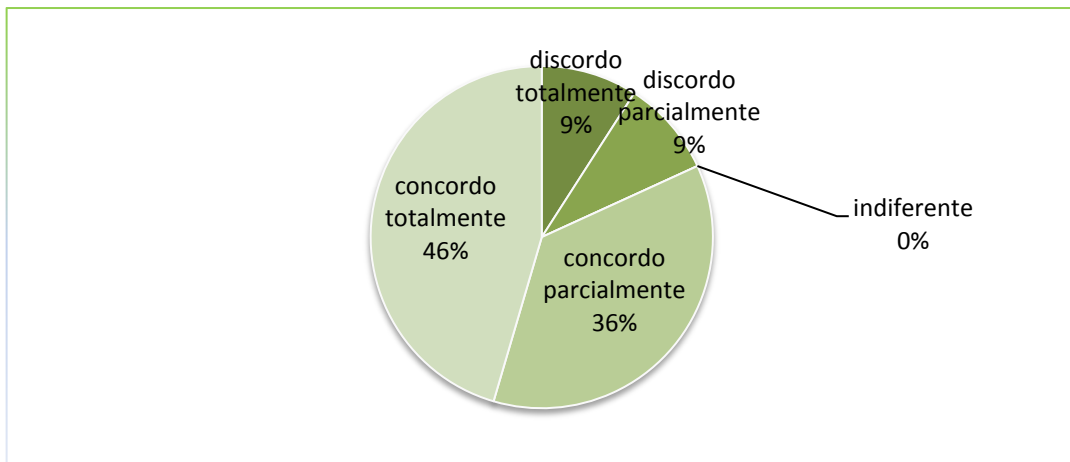
Quando perguntados sobre a afirmação de que a questão legal, como entraves burocráticos para resolver problemas emergenciais, é o fator que mais pode afetar o resultado de uma AD, percebemos que o gráfico 9 indica uma pequena diferença entre aqueles que concordam totalmente (37%) e entre aqueles que concordam parcialmente (27%), que se iguala em 27% com os que discordam totalmente. Este resultado poderia ser justificado pelo fato de que apesar deste fator ser importante, ainda não é o principal fator que poderá influenciar o resultado de uma Avaliação de Desempenho, como veremos adiante.

Gráfico 9 - Questão legal / Avaliação de desempenho



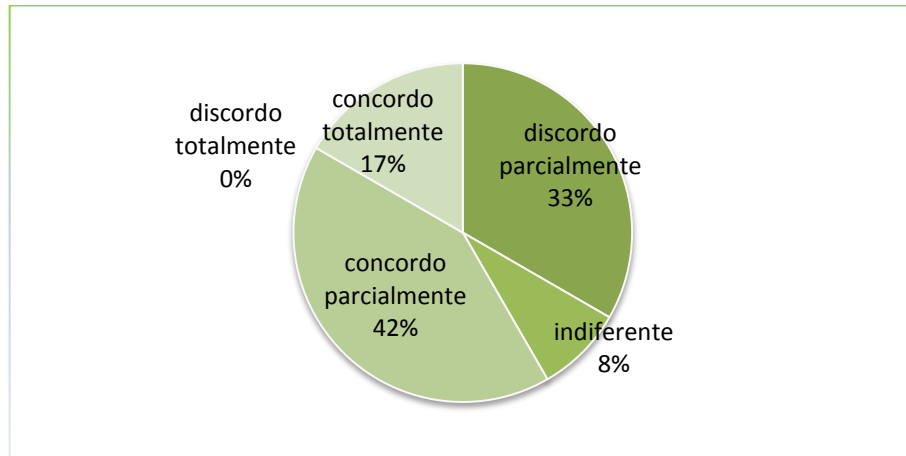
Questionados sobre a afirmação de que o aspecto Organizacional como, por exemplo, as limitações de infraestrutura, a falta de recursos materiais e humanos, é fator que mais pode afetar o resultado de uma AD, fica evidenciado no gráfico 10 que a maioria dos servidores concorda totalmente, ainda que uma parcela concorde parcialmente.

Gráfico 10 - Aspectos organizacionais / Avaliação de desempenho



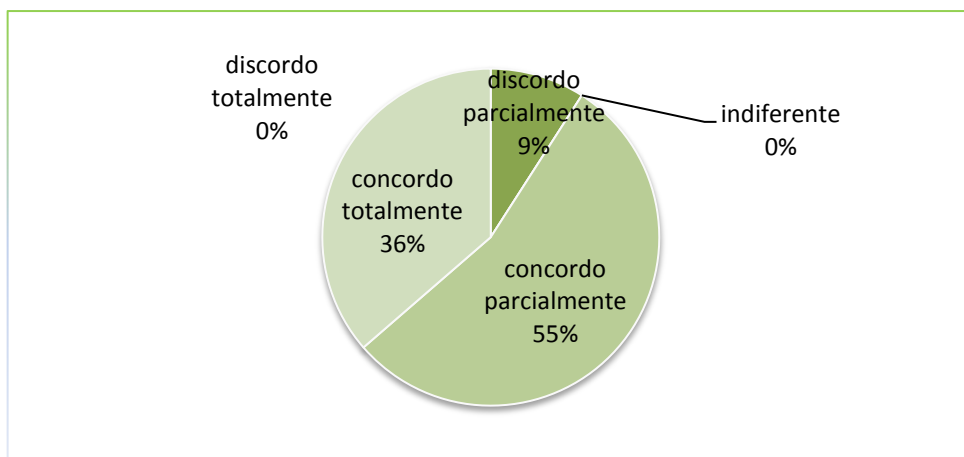
Quanto ao aspecto cultural, ligado a não aceitação natural à mudança, que requer o ônus de rever a maneira de agir, pensar e se relacionar, foi questionado se este era o fator que mais poderia afetar o resultado de uma AD, observa-se no gráfico abaixo que a maioria dos servidores concorda, sendo que o percentual que concorda parcialmente é significativamente maior dos que concordam totalmente, isto mostra que, levando em consideração a resposta de parte do grupo que discorda parcialmente (33%), podemos concluir que o fator “aspecto cultural” envolve muitos fatores pessoais, que contribuem para visões distintas, sobre o mesmo assunto.

Gráfico 11 - Aspectos culturais / Avaliação de desempenho



Quando questionados sobre a afirmativa que a falta de preparo do avaliador e também do avaliado são dentre os fatores relacionados o que mais pode afetar o resultado de uma AD, obtivemos como resposta, conforme o gráfico do gráfico 12, a concordância majoritária, sendo que, 36% concordaram totalmente e 55% concordaram parcialmente.

Gráfico 12 – Falta de preparo do avaliador / Avaliação de desempenho

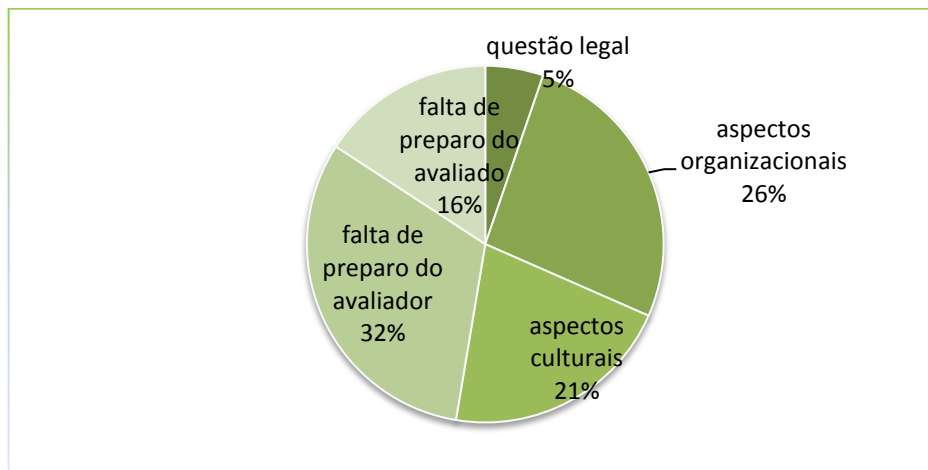


Finalmente, depois de ser questionado individualmente cada fator em relação ao grupo de fatores, foi solicitado ao servidor que escolhe-se em ordem de importância (de 1 a 5 – sendo 1 para o mais importante e 5 para o menos importante) os fatores (questão legal,

aspectos organizacionais e culturais; falta de preparo do avaliador e também do avaliado) que mais poderiam influenciar no resultado da Avaliação de Desempenho.

O gráfico 13 nos permite concluir que em ordem de importância, em 1º lugar, como fator que mais pode influenciar o resultado de uma avaliação de desempenho no entendimento dos servidores pesquisados está a falta de preparo do avaliador (32%), em 2º lugar, os aspectos organizacionais (26%), em 3º lugar, os aspectos culturais (21%) e em 4º e 5º lugares ficaram respectivamente, a falta de preparo do avaliado com 16% e a questão legal, com 5%.

Gráfico 13 - Ordem de importância dos fatores na visão dos respondentes

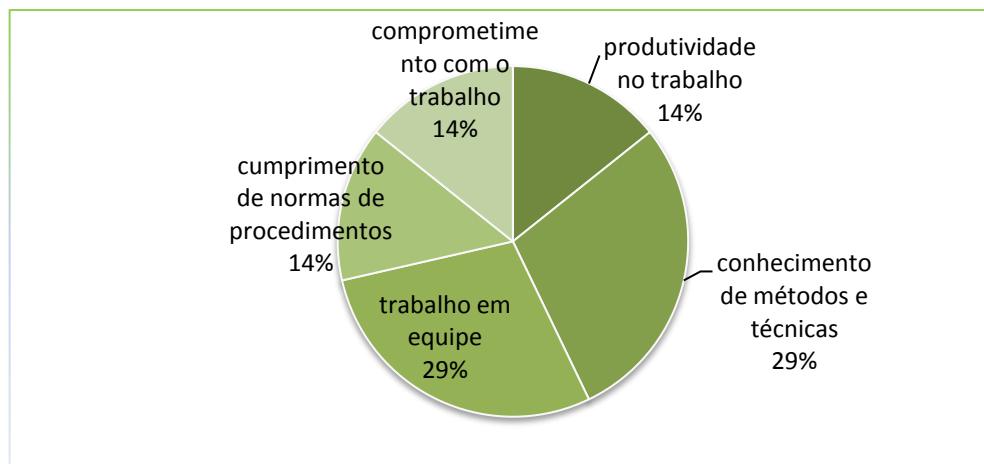


Na sequência foi solicitado citar dois fatores dos mencionados abaixo que poderiam gerar mais conflitos no processo de Avaliação de Desempenho com base nos incisos do § 1º, artigo 4º do Decreto 7.133/10, onde esclarece que na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

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

O resultado mostra que os dois fatores mais votados com 29% foram, conforme o gráfico 14, o trabalho em equipe e o conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades.

Gráfico 14 - Fatores que mais geram conflitos com base no Dec.7.133/10 na visão dos pesquisados



O questionamento acima ainda exigia uma breve justificativa da resposta e constatamos de forma generalizada que a preocupação do Trabalho em equipe se resumiu primeiramente na dificuldade de se executar determinadas tarefas que exigem a colaboração de outra pessoa, depois na falta de comunicação e distribuição de tarefas que podem trazer desarmonia na equipe, e por fim, a própria escassez de funcionários para realização das tarefas.

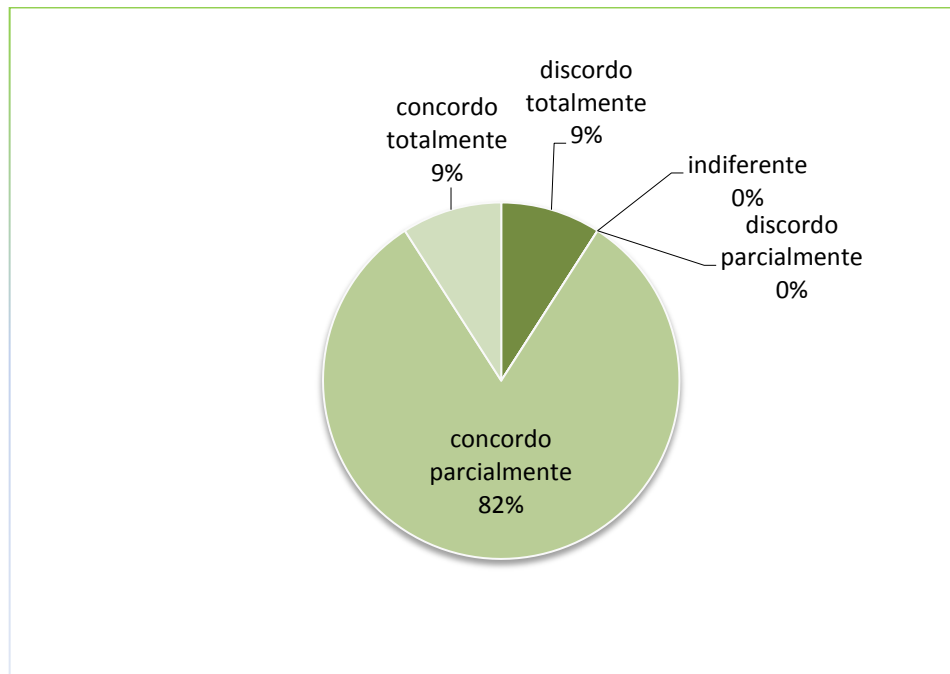
Quanto ao conhecimento de métodos e técnicas, os pesquisados foram unânimes em dizer da falta de treinamento e capacitação para desenvolver atividades e que também por falta de recursos humanos, acumulam várias atividades, sem o conhecimento necessário para a realização das mesmas.

Ao serem questionados sobre a possibilidade de se minimizar a “subjetividade” e os “erros de julgamento” em uma Avaliação de Desempenho, podemos observar através do

gráfico 15, que a grande maioria concorda, sendo que 9%, concorda totalmente e 82% concorda parcialmente.

Interessante a análise desta questão, porque em comparação ao resultado do gráfico 13, onde para a resposta de qual fator mais influenciaria o resultado de uma AD, se obteve 32% , ou seja, a maioria dos pesquisados tem em comum a preocupação da falta de preparo do avaliador, mas acreditam que a subjetividade e erros de julgamento possam ser minimizados.

Gráfico 15 – A Subjetividade/ erros de julgamento podem ser minimizados

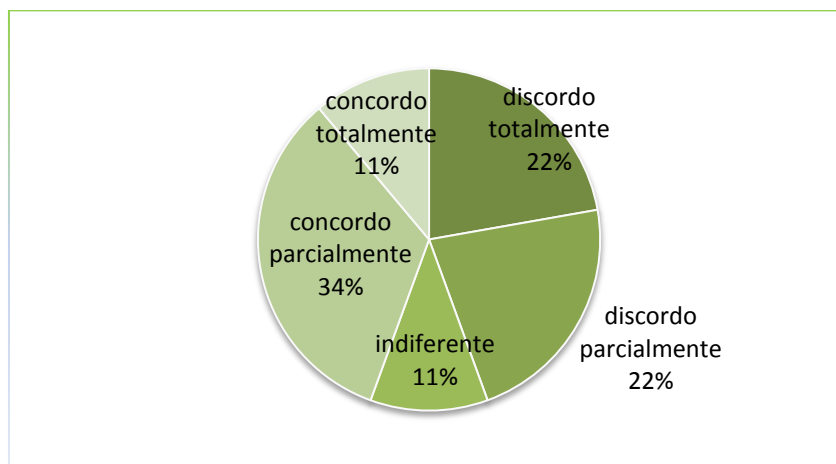


Mas ao serem indagados se uma capacitação do avaliador seria o suficiente para minimizar a subjetividade e os erros de julgamento na AD, podemos notar um empate técnico, entre aqueles que concordam, ainda que parcialmente e entre os que discordam, ainda que parcialmente. Assim, 45% dos servidores concordam e 44% discordam que apenas uma capacitação do avaliador seria capaz de minimizar a subjetividade e os erros de julgamento, conforme o gráfico 16.

O que concluímos é que na análise conjunta das questões sobre o preparo do avaliador, é possível minimizar a subjetividade e erros de julgamento através de uma

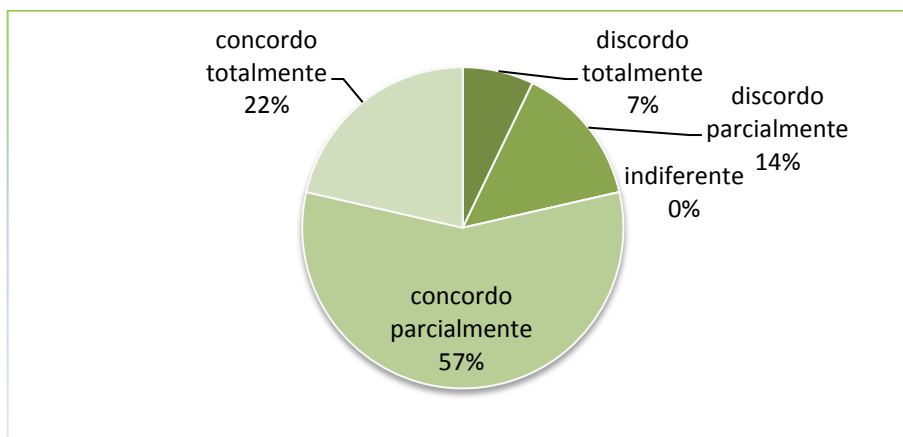
capacitação do avaliador, mas ainda assim, não seria garantido uma avaliação de desempenho totalmente isenta desses critérios.

Gráfico 16 – A capacitação do avaliador minimiza a subjetividade/erros de julgamento



Quando tratamos do tema “processo negocial”, percebemos que a grande maioria dos servidores concorda, ainda que parcialmente, com a possibilidade de um processo negocial para solucionar conflitos de uma Avaliação de Desempenho, como podemos observar no gráfico 17.

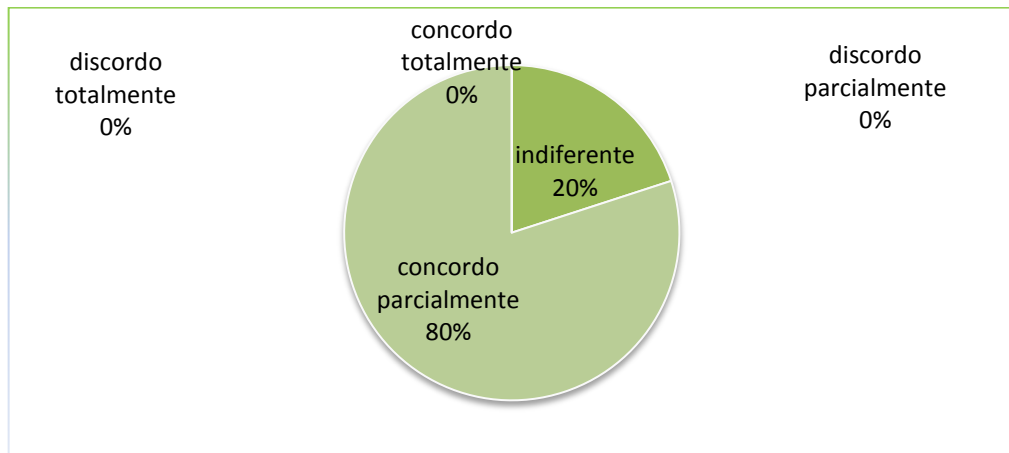
Gráfico 17 – Possibilidade de negociação para solucionar conflitos de uma AD



E quando questionados sobre a Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho- CAD- previstas no Decreto 7.133/10 e se eles concordavam que a CAD

poderia ser uma boa forma de controle de abusos, tendo em vista que seriam espaços negociais, observou-se através do gráfico 18 que 80% dos servidores concordaram, ainda que parcialmente.

Gráfico 18 – A Comissão de Avaliação de Desempenho pode controlar abusos



Finalmente, aos pesquisados foi solicitado a opinião de como as Comissões deveriam funcionar na perspectiva negocial, sendo que dos onze pesquisados, nove responderam e três não quiseram ou não souberam responder.

Registramos então, de forma geral, as principais considerações de como deveriam ser as Comissões de Acompanhamento de Avaliações de Desempenho:

- Funcionar de forma clara, neutra e objetiva;
- Servir de mediadoras para minimizar os conflitos oriundos das etapas da AD;
- Ser compostas por servidores com capacitação em negociação coletiva;
- Estar atenta às etapas da avaliação e as características dos avaliados e avaliadores, a fim de não cometer injustiças em seus julgamentos;
- Ser principalmente uma comissão de orientação para os casos de desempenho insatisfatório desde os primeiros ciclos de avaliação, como por exemplo, adaptar o servidor em atividades que segundo o seu potencial ele possa contribuir mais, e assim, não esperar até o final da avaliação para fazer essa mudança, prejudicando o avaliado e por consequência a prestação do serviço público;

- As Comissões deveriam ter o papel de orientadoras, nas dúvidas, tanto dos avaliadores quanto dos avaliados durante todo o ciclo da Avaliação de Desempenho;
- As comissões devem estar interagidas com outras comissões de diferentes órgãos e locais de trabalho;
- As comissões devem ser formadas por servidores capacitados para identificar situações que caracterizem o assédio moral em sua forma mais subliminar e imperceptível, como rigidez excessiva na avaliação e metas impossíveis ou difíceis de serem cumpridas por fatores alheios ao avaliado como, por exemplo, falta de recursos materiais.

E assim, pode-se concluir que o aspecto negocial tem suma importância na visão dos pesquisados, pois fica claro, a necessidade de uma maior comunicação entre os sujeitos do processo de Avaliação de Desempenho, e como bem enfatiza Panosso (2000, p.48) “a comunicação é parte essencial no processo de negociação, pois através dela que se trocam informações e desenvolvem-se relações”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa, que era saber se, na visão dos avaliados, fatores podem afetar o resultado da avaliação de desempenho e se conflitos daí resultantes podem ser solucionados através de um processo negocial, foi alcançado, tendo em vista o resultado obtido pela pesquisa.

Entre as limitações da presente pesquisa temos o fato da mesma se limitar a uma Gerência apenas e também o número reduzido de 11 servidores, havendo a necessidade de realização de pesquisas em outras Gerências, e com um número maior de Agentes Administrativos.

Lembrando que as afirmativas foram apresentadas usando a escala Likert, e interpretadas de forma que as duas variações de concordância (total e parcial) foram agrupadas como concordo e as alternativas de discordo (total e parcial) foram agrupadas como discordo.

Pelos resultados apresentados constatou-se que a maioria dos servidores tem noção do que é uma avaliação de desempenho, mas que até a presente pesquisa não tinha conhecimento do Decreto 7.133/10 e está convicta que o resultado de uma Avaliação de Desempenho pode ser influenciada por fatores externos. Verificou-se que dos cinco fatores apresentados (questão legal, aspectos organizacionais, aspectos culturais, falta de preparo do avaliador e falta de preparo do avaliado) o fator que mais poderá influenciar o resultado da avaliação de desempenho é a falta de preparo do avaliador. Assim, a capacitação do avaliador deve ser o principal ponto a ser observado pela área de Recursos Humanos, apesar que, de acordo com os pesquisados, a capacitação em si, ainda não é capaz de reduzir a subjetividade e os erros de julgamento.

O conhecimento de técnicas de avaliar, não é suficiente para minimizar os aspectos subjetivos, talvez uma conscientização ética seria o caminho para julgar de forma mais justa e imparcial, e por conseguinte, é necessário que se amplie a participação de todos os

envolvidos no processo de Avaliação de desempenho, para se aumentar a comunicação entre avaliado e avaliador obtendo-se assim um maior comprometimento e melhora nos resultados esperados.

Verificou-se também que os Servidores são unânimes sobre a possibilidade de um processo negocial para solução de conflitos resultantes de uma Avaliação desde que as Comissões de Acompanhamento de Avaliação sejam formadas por servidores capacitados em negociação e que tenham conhecimentos jurídicos, para que possam identificar o Assédio moral em sua forma mais imperceptível.

Constatou-se, finalmente, a necessidade da participação das Comissões de Acompanhamento, como mediadoras e orientadoras, em todas as etapas do processo de Avaliação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Vicente. **Interpretação Constitucional e Estado Democrático de Direito**. Revista de Direito Administrativo, n. 203. Rio de Janeiro. [S.l.: s.n.], 1996.

BRASIL, **Decreto Nº 7.133** de 19 de março de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 25/05/10.

BRASIL. **Emenda Constitucional Nº 19** de 04 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art37>. Acesso em: 30/08/2010.

BRASIL, **Lei 11.355** de 19 de outubro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11355.htm>. Acesso em: 21/07/10.

BRESSER, Luiz Carlos; PEREIRA, Peter Pink. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Disponível em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/arquivos/T_140607_08.pdf>. Acesso em: 27/06/10.

CHIAVENATO, Idalberto. **Avaliação do Desempenho**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COELHO, Willyans. **Erros no processo de Avaliação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/5294/descubra-os-oito-erros-no-processo-de-avaliacao.html>>. Acesso em: 28/06/10.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Tratado de Direito Administrativo**. São Paulo: Forense, 1967.

DAU, Denise Motta. **Observatório Social**. Revista nº 8. Set.2005. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/images/stories/publicacoes/er8.pdf>>. Acesso em: 13/08/10.

DIAP. **Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar**. Disponível em: <http://www.diap.org.br/index.php/integras/6240-convencao_151_da_oit>. Acesso em: 16/08/10.

DEMARI, Melissa. **A possibilidade da negociação coletiva entre servidores públicos e o Estado.** Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=12289>>. Acesso em: 25.10.10.

DEMARI, Melissa. **A negociação coletiva entre servidores públicos e o Estado.** Disponível em:
<http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7582>. Acesso em 29/10/2010.

FEEDBACK 360° : **Uma avaliação da eficiência do capital humano.** Disponível em:<http://www.aedb.br/seget/artigos05/25_feedback360graus-simgen.pdf>. Acesso em: 11/08/10.

FENAFAR. **Senado aprova a Convenção 151 da OIT.** Disponível em: <http://www.fenafar.org.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=477:senado-aprova-convencao-151-da-oit&catid=66:emprego-e-trabalho&Itemid=145>. Acesso em: 16/08/10.

FILHO, João Fernandes Lino. **Avaliação de Desempenho: Uma ferramenta Gerencial para Empresa Chevrofiat e Gurupi-to.** Disponível em: <<http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/banco7/Joaao%20Fernandes-PROJETO.pdf>>. Acesso em 13/06/10.

FREITAS, Isa Aparecida. **A Avaliação de Desempenho é um Instrumento Adequado para Medir Impacto de Treinamento?** Disponível em: <<https://www13.bb.com.br/portal/bb/unv/dwn/ArtigoIsaFreitas.pdf>>. Acesso em 28/05/10.

GRILLO, Antonio Nicolló. **Avaliação de Desempenho: A experiência Brasileira na Administração Pública.** Disponível em: <<https://www.rausp.usp.br/download.asp?file=1701024.pdf>>. Acesso em: 20/06/2010.

GUARULHOS. **Site da Prefeitura de Guarulhos.** Disponível em: <http://www.guarulhos.sp.gov.br/empresarial_home.html>. Acesso em 24/07/10.

HANSEN, Adriana de Oliveira ; SILVA, Marco Antonio Costa. **Avaliação de Desempenho nas Organizações Públicas.** Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/302.pdf>. Acesso em: 24/05/10.

INSTITUTE „Balanced Scorecard. **What is the Balanced Scorecard?**. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>>. Acesso em: 11/08/10.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler. **Avaliação de desempenho no Modelo de Gestão por Competências: uma experiência de utilização**. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=154&id=231>. Acesso em: 21/05/10.

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

NASCIMENTO. A.M.; REGINATO, L., Lener D.F. **Um Estudo sobre o Efeito da Avaliação de Desempenho**.

Disponível em:

<<http://www.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/viewFile/111/88>>. Acesso em: 10/06/10.

NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vecchia do; BERNARDIM, Marcio Luis. **Avaliação de Desempenho nos Bancos Públicos**. 2007. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/7-Ed6_CS-AvaDe.pdf>. Acesso em 11/08/10.

ODELIUS, Catarina Cecília e SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados**. 2007. Disponível em:

<<http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/05Avaliacaoedesempenho.pdf>>. Acesso em: 23/05/10.

PANOSSO, Carlos Alberto. **Negociação Comercial Internacional: Um comparativo entre negociadores Brasileiros e Argentinos**. 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2835/000282023.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22/05/10.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Estudo de um Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenho para Gestão Econômica**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1993.

RUPRECHT, Alfredo J. **Relações coletivas de trabalho**. São Paulo: LTr, 1995.

SANTO, Alexandre do Espírito. **Estruturando a avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos**. Londrina: Midiogral, 1997.

SANTOS, Heriana Robaina; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **O papel da Avaliação de Desempenho na Administração Pública: O caso da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão de uma Prefeitura**. Disponível em:
<<http://www.uff.br/sta/textos/fv003.doc>, Similares>. Acesso em: 23/05/10.

APÊNDICE A - Dados Coletados

1 DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS

1) Sua faixa de idade enquadra-se em:

- até 25 anos;
- de 26 a 33 anos;
- de 34 a 41 anos;
- de 42 a 49 anos;
- de 50 anos para cima

2) Seu tempo de efetivo exercício no cargo de Agente Administrativo é:

- abaixo de 2 anos;
- acima de 2 e abaixo de 10 anos;
- acima de 10 e abaixo de 20 anos
- acima de 20 e abaixo de 30 anos
- acima de 30 anos

3) Possui diploma de curso de Nível Superior?

- sim
- não

4) Em caso de resposta afirmativa, qual (is)?

5) Possui diploma de Pós-Graduação?

- sim

não

6) Em caso de resposta afirmativa, qual (is)?

Especialização

Mestrado

Doutorado

2 DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)

7) Tem conhecimento sobre o que é uma Avaliação de Desempenho?

sim

não

8) Antes desta pesquisa, já conhecia o Decreto 7.133/10?

sim

não

O Decreto 7.133 de 19 de março de 2010 define Avaliação de desempenho no seu artigo 2º, inciso I, como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor, institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras (...), tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades.

E em seu art. 4º diz que a avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

9) Segundo a Doutrina, os fatores: questão legal; aspectos organizacionais e culturais; falta de preparo do avaliador e também do avaliado podem influenciar no resultado de uma AD.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- indiferente
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

10) A questão legal, como entraves burocráticos para resolver problemas emergenciais, é o fator dentre os relacionados na pergunta nove, o que mais pode afetar o resultado de uma AD.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- indiferente
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

11) O aspecto Organizacional como as limitações da infraestrutura, falta de recursos materiais e humanos, é o fator dentre os relacionados na pergunta nove, que mais pode afetar o resultado de uma AD.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- indiferente
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

12) As pessoas não aceitam naturalmente a mudança, que requer o ônus de rever sua maneira de agir, pensar e se relacionar. Assim o aspecto cultural, é o fator dentre os relacionados na pergunta nove, que mais pode afetar o resultado de uma AD.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- indiferente
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

13) A falta de preparo do avaliador e também do avaliado dentre os fatores relacionados na pergunta nove, é o que mais pode afetar o resultado de uma AD.

- () discordo totalmente
- () discordo parcialmente
- () indiferente
- () concordo parcialmente
- () concordo totalmente

14) Em ordem de importância, enumere de 1 a 5 os fatores que mais podem influenciar no resultado da AD, segundo o seu entendimento.

- () questão legal
- () aspectos organizacionais
- () aspectos culturais
- () falta de preparo do avaliador
- () falta de preparo do avaliado

O § 1º do artigo 4º do Decreto 7.133/10 esclarece que na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;

II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;

III - trabalho em equipe;

IV - comprometimento com o trabalho; e

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

15) Com base no texto acima, cite os dois fatores que em sua opinião poderão gerar **mais conflitos** no processo de Avaliação de Desempenho e **justifique**.

a) _____

b) _____

Um fator que é considerado negativo segundo a Doutrina é o descrédito em relação à avaliação de desempenho ocasionado por sua subjetividade e ‘vícios de julgamento’.

São chamados “vícios de julgamento” ou “vícios da avaliação”, de acordo com Bergamini e Beraldo (1988), todos os desvios cometidos por disfunções perceptivas dos quais é possível ressaltar aqueles mais comumente cometidos, como por exemplo:

A tendência central do avaliador ao não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes;

O “Efeito de halo” é a tendência que um avaliador imprime ao processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza;

A falta de memória do avaliador por ele ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação;

A “Unilateralidade”, onde o avaliador valoriza aspectos que apenas ele julga importantes;

E no erro de semelhança (auto-identificação), o avaliador costuma ser mais favorável àqueles que se parecem consigo mesmo, seja pelas características profissionais, pelos interesses pessoais, pela formação na mesma faculdade ou por pertencer ao mesmo grupo social.

16) É possível minimizar a “subjetividade” e os “erros de julgamento”

- () discordo totalmente
- () discordo parcialmente
- () indiferente
- () concordo parcialmente
- () concordo totalmente

17) Um maior preparo do avaliador seria o suficiente para minimizar a subjetividade e os erros de julgamento na AD.

- () discordo totalmente
- () discordo parcialmente
- () indiferente

concordo parcialmente

concordo totalmente

3 DO PROCESSO NEGOCIAL NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS

O Processo de Avaliação de Desempenho exige uma maior comunicação entre avaliado e avaliador, tanto na fase da implantação de metas, quanto na fase de avaliação de resultados.

Assim, a presença de fatores negativos ou a ausência dos fatores positivos (capacidade de neutralizar a subjetividade, comunicação, comprometimento funcional e capacitação) poderão ensejar sérios conflitos e o avaliado poderá contestar o resultado da avaliação individual.

Podemos dizer que negociação é o processo pelo qual as pessoas buscam o entendimento e o consenso.

18) É possível através de um processo negocial solucionar conflitos de uma Avaliação de desempenho.

discordo totalmente

discordo parcialmente

indiferente

concordo parcialmente

concordo totalmente

O inciso VIII, do art.7º, trata dos procedimentos relativos ao encaminhamento de recursos por parte do servidor avaliado, onde o avaliado poderá contestar o resultado da avaliação individual.

A decisão da chefia sobre o pedido de reconsideração interposto será comunicada, no máximo até o dia seguinte ao de encerramento do prazo para

apreciação pelo avaliador, à unidade de recursos humanos, que dará ciência da decisão ao servidor e à Comissão de Acompanhamento.

Importante destacar que conforme o art. 23 do Decreto 7.133/10, será instituída, no âmbito do órgão ou entidade de lotação, uma Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho - CAD, que participará de todas as etapas do ciclo da avaliação de desempenho e será formada por representantes indicados pelo dirigente máximo do órgão ou entidade e por membros indicados pelos servidores.

A CAD deverá julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais.

19) As Comissões de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho- CAD- podem ser uma boa forma de controle de abusos, tendo em vista que são espaços negociais.

- () discordo totalmente
- () discordo parcialmente
- () indiferente
- () concordo parcialmente
- () concordo totalmente

E, finalizando o questionário, foi solicitada a opinião de como as Comissões deveriam funcionar na perspectiva negocial.