

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

Ana Maria Rodrigues Prado Lima

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÕES E
PROPOSIÇÕES**

**Porto Alegre
2010**

Ana Maria Rodrigues Prado Lima

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÕES E
PROPOSIÇÕES**

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

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre

2010

Ana Maria Rodrigues Prado Lima

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÕES E
PROPOSIÇÕES**

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

Aprovado em 01 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra Sílvia Generali da Costa

Prof. Dr. Rogério Faé

Dedico este trabalho ao meu marido Paulo e a minha filha Paula por apoiarem meu desejo constante de aprimorar-me, ainda que este desejo, muitas vezes, os prive de minha companhia.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Cláudio e Nair, e meus irmãos Vagner e Márcia, por representarem a origem de valores que me acompanham permanentemente.

Ao marido Paulo e a filha Paula pela paciência, pelo incentivo, pelo apoio que permitiram concluir este trabalho.

À Marisa Maria por se superar na condição de amiga.

Aos colegas, do INSS: Akiko, Ana Durigon, Diego, Eliana Augusto, Eronaldo, Ivan, Jerusa, Maria Ozana e Washington que colaboraram na construção do questionário integrante deste.

Aos colegas da APS Osasco que gentilmente colaboraram ao responderem o questionário.

À colega de curso e instituição Gisele Quintana Marques pela solidariedade.

Ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão pelo patrocínio do curso.

Aos coordenadores, professores e tutores do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, modalidade a distância, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por transmitirem seus conhecimentos e promoverem a transformação motivada pelo saber.

À Rosária Lanzotti Moraes pela paciência, pelo incentivo, por estar presente quando eu estava ausente.

À equipe da Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS pela atenção dispensada.

Aos colegas da turma SP2 e Turma SMA 4 por compartilharem comigo essa experiência enriquecedora.

A todos, meus sinceros agradecimentos!

O problema para nós homens e mulheres, não é aprender, mas sim desaprender. É saber mudar o paradigma interno e externo, entender que o método que nos deu sucesso no passado pode ser hoje o início de nosso fracasso. Heráclito, 450 a.C

RESUMO

A avaliação de desempenho está legalmente implementada, mas ainda não se consolidou como um processo de observação, identificação e mensuração de aspectos relevantes do trabalho dos servidores que deveriam resultar no desenvolvimento da instituição e do servidor. A otimização dos resultados obtidos na avaliação de desempenho foi a principal motivação para realização desta pesquisa. Como o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) está finalizando, atualmente, o 3º ciclo de avaliação de desempenho, esse processo é algo novo para seus servidores. Assim, o presente trabalho tem como objetivo investigar a percepção do servidor quanto a avaliação de desempenho individual, e, quanto a possibilidade de utilização do resultado proveniente dessa, em processo de negociação coletiva, para viabilizar ações de reconhecimento. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa; os dados foram coletados através de questionário preenchido, consolidando percepções dos servidores sobre a avaliação de desempenho e a negociação coletiva. Os questionários foram distribuídos à 43 servidores, analistas e técnicos, lotados na Agência da Previdência Social (APS) em Osasco que participaram dos dois ciclos de avaliação concluídos na instituição. Os resultados apresentados confirmam que o percentual de servidores que tem percepção clara da funcionalidade das ferramentas apontadas é pequeno.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, percepção, reconhecimento, negociação coletiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 -	Dados sobre gênero.....	34
Gráfico 2 -	Dados sobre cargo.....	34
Gráfico 3 -	Dados sobre faixa etária.....	35
Gráfico 4 -	Dados sobre escolaridade.....	35
Gráfico 5 -	Dados sobre tempo de serviço.....	36
Gráfico 6 -	Dados sobre fornecimento de feedback.....	37
Gráfico 7 -	Dados sobre resultados como base para mudança.....	38
Gráfico 8 -	Dados sobre utilização de dados para distribuir atribuições.....	39
Gráfico 9 -	Dados sobre favorecimento ao diálogo.....	40
Gráfico 10 -	Dados sobre revisão de atitudes.....	41
Gráfico 11 -	Dados sobre atualização do próprio comportamento.....	42
Gráfico 12 -	Dados sobre avaliação de desempenho e estresse no trabalho.....	43
Gráfico 13 -	Dados sobre reconhecimento do sucesso.....	44
Gráfico 14 -	Dados sobre resultados como instrumento de negociação.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APS – Agência da Previdência Social

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

DATAPREV - Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social

FUNABEM - Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor

GDASS - Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social

GEX – Gerência Executiva

IAPAS - Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social

INAMPS - Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social

INPS - Instituto Nacional de Previdência Social

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

LBA - Fundação Legião Brasileira de Assistência

LOPS - Lei Orgânica de Previdência Social

MPS - Ministério da Previdência Social

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PRES - Presidência do Instituto Nacional do Seguro Social

SINPAS - Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social

SINSPREV - Sindicato dos Trabalhadores em Saúde e Previdência no Estado de São

Paulo

STF - Supremo Tribunal Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	DEFINIÇÃO.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	14
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA E SOCIOLÓGICA.....	14
2.1.1	Motivação.....	18
2.2	DISFUNÇÕES PERCEPTIVAS.....	18
2.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO.....	19
2.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSS.....	21
3	NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	25
3.1	HISTÓRICO.....	25
3.2	CARACTERÍSTICAS.....	25
3.3	ATUAÇÃO SINDICAL.....	26
3.4	FINALIDADE.....	27
3.5	NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SETOR PRIVADO.....	27
3.6	NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SETOR PÚBLICO DE ALGUNS PAÍSES.....	27
3.7	NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO.....	28
3.8	NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL.....	31
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
4.1	MÉTODO DO ESTUDO.....	32
4.2	POPULAÇÃO PESQUISADA.....	32
4.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	35
4.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	35
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	48
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICE A.....	58
	APÊNDICE B.....	62

1 INTRODUÇÃO

A otimização dos resultados obtidos na avaliação de desempenho foi a principal motivação para a elaboração desse trabalho. Atualmente, estamos finalizando o 3º ciclo de avaliação de desempenho, esse processo é algo novo para nós, servidores do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). O mais evidente e relevante, no processo, é a implicação financeira.

Há toda uma fundamentação legal, e seus desdobramentos, que implicam numa relação unilateral e impositiva. Assim, não se estranha que a normatização enfatize a conotação pecuniária atribuída a avaliação de desempenho, reforçando, inclusive, o avaliado apenas como ser passivo e não como agente deste processo.

Crítérios normativos foram definidos para aferirem o desempenho individual do servidor no exercício das atribuições do cargo, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais.

Este quadro origina a primeira reflexão: qual a percepção do servidor quanto ao processo de avaliação de desempenho?

Para Bergamini a importância da avaliação de desempenho será determinada a partir das consequências administrativas que passam a existir após sua consolidação; ela pode vir a constituir sensação de verdadeira segurança, em termos de carreira a curto, médio e longos prazos. (Bergamini, 2008, p. 69).

E pensar que a Administração Pública originou os métodos avaliativos mais utilizados e influenciou a estruturação administrativa das empresas parece não se coadunar com a experiência atual. (Lucena, 1992, p. 36/37).

O processo de negociação coletiva, tal qual a avaliação de desempenho, também é uma novidade para nós servidores; não raro confunde-se como ação decorrente de uma paralisação precedente. A ideia de uma ferramenta autônoma, dissociada do instrumento “greve”, que possibilita a cooperação entre empregador e empregado soa estranha a maioria dos trabalhadores, muito em função da atuação sindical que age de forma a enfatizar o antagonismo entre esses atores.

Segundo Oliveira *et al.* (2001) alterações sociais motivadas sobretudo por inovações tecnológicas ensejam alterações também nas relações de emprego, com ênfase na vontade das partes.

Diante disso a segunda reflexão se apresenta: que percepção tem o servidor sobre o processo de negociação coletiva?

Nesse contexto, ao correlacionar essas duas ferramentas, surgiu o objetivo principal deste trabalho, que é: investigar a percepção dos servidores quanto a avaliação de desempenho e a negociação coletiva.

Para atingir o objetivo proposto aborda-se os principais conceitos teóricos sobre avaliação de desempenho e negociação coletiva, bem como, apresenta-se o método e os resultados da pesquisa realizada através da aplicação de questionário, e, finalmente, consolida-se as considerações finais.

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Considerando que, a partir de maio de 2009, a implementação da avaliação de desempenho é um fato concreto no ambiente institucional, há que se rever o conceito reiteradamente difundido e buscar agregar benefícios decorrentes do resultado da avaliação. A gestão de recursos humanos empreendida no período militar e nos primeiros governos democráticos estava focada no uso clientelista da estrutura institucional. No início dos anos 1990 foram realizados grandes cortes de emprego e salários no serviço público; entre os anos de 1995 a 1999 esforços foram feitos no sentido de implementar métodos de gestão por desempenho, dessas tentativas restaram o descrédito no possível sucesso, o que torna, atualmente, difícil a implementação de métodos relacionados ao desempenho. (OCDE, 2010).

Historicamente, por intermédio do Sindicato dos Trabalhadores em Saúde e Previdência no Estado de São Paulo (SINSPREV), entidade sindical representativa dos servidores da Carreira do Seguro Social, no âmbito do Estado de São Paulo, avaliação de desempenho e gratificação por produtividade são disseminadas como instrumentos que penalizam os servidores e agrava o aumento do desemprego, pois, um servidor acaba cumprindo as funções de dois ou três. (SINSPREV, 2010).

Essa entidade sindical rejeita a avaliação de desempenho como critério salarial, sustentando que, além de transformar os salários em valores variáveis submete os trabalhadores a mais pressão. Essa concepção impera, compondo, inclusive, um dos itens da pauta da carta entregue ao Ministro da Previdência, em 31

de maio de 2010, que reivindica o “fim das avaliações individuais”. (SINSPREV, 2010).

No período de 1986 a 2005¹ a categoria contabiliza 17 greves; os dados expostos indicam preconceito com relação a avaliação de desempenho e o uso reiterado do instrumento greve, por parte da representação sindical, ocasionando uma saturação do quadro funcional, especialmente, com relação a convocação para novas paralisações.

O momento é propício a explorar outro instrumento, que não a greve, como meio para alcançar a composição de interesses que sinalize um avanço na relação entre servidores e o governo, na preservação, sobretudo, dos interesses do usuário dos serviços fornecidos pela instituição; a negociação coletiva apresenta-se como alternativa.

Esta pesquisa busca investigar a percepção do servidor quanto a essa nova realidade, a utilização das duas ferramentas, avaliação de desempenho e negociação coletiva como alternativa de diálogo, entre servidores e governo, com o propósito de proporcionar reconhecimento não pecuniário.

Para viabilizar esse estudo optou-se por definir como população da pesquisa os 61 servidores, analistas e técnicos, lotados na Agência da Previdência Social (APS) em Osasco que participaram dos dois ciclos de avaliação concluídos na instituição. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa; os dados foram coletados através de questionário preenchido, consolidando percepções dos servidores sobre a avaliação de desempenho e a negociação coletiva.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a percepção do servidor quanto a avaliação de desempenho individual, e, quanto a possibilidade de utilização do resultado proveniente dessa, em processo de negociação coletiva, para viabilizar ações de reconhecimento.

¹ Dados extraídos do site do Sindicato dos Trabalhadores em Saúde e Previdência no Estado de São Paulo. Disponível em: www.sinsprev.org.br/index.php?OPCAOBARRA=10

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar qual a percepção do servidor com relação à aplicação dos critérios básicos da avaliação de desempenho;
- identificar possíveis relações existentes entre avaliação de desempenho e estresse no trabalho;
- identificar se os resultados obtidos na avaliação de desempenho têm relevância em um processo de negociação coletiva, e,
- apurar formas de reconhecimento, que poderão compor a pauta de um processo de negociação, de acordo com seu grau de importância.

1.3 JUSTIFICATIVA

No mês de maio de 2010 encerrou-se o 2º ciclo avaliativo no INSS, por tratar-se de algo novo em nossa instituição, e em decorrência de um histórico negativo vinculado ao tema, muitos servidores a visualizam apenas e tão somente como um momento de tensão, afinal, o referencial são os “pontos” atribuídos ao colega, e não os “pontos” atribuídos ao seu próprio desempenho. A comparação é a referência.

A avaliação de desempenho está legalmente implementada, mas ainda não se consolidou como um processo de observação, identificação e mensuração de aspectos relevantes do trabalho dos servidores que deveriam resultar no desenvolvimento da instituição e do servidor.

Atribuir natureza meramente pecuniária a avaliação de desempenho desqualifica a importância e o alcance da mesma. Ela pode tornar-se, entre outras, um estímulo ao aprimoramento do conhecimento, das habilidades e atitudes do servidor. Ao servidor, se ciente da importância da mesma, cabe buscar formas de usufruir dos resultados que o processo de avaliação de desempenho pode propiciar, e a negociação coletiva pode vir a ser o canal adequado para isso.

Neste contexto, o próximo capítulo abordará informações relevantes sobre o processo de avaliação de desempenho.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em face da relevância da avaliação de desempenho neste trabalho, este capítulo busca detalhar a evolução do tema, seu conceito, sua finalidade; correlação com motivação; disfunções perceptivas em sua aplicação; existência no setor público e finalizando a avaliação de desempenho no âmbito do INSS.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E SOCIOLÓGICA

O processo de avaliação é uma constante em nossas vidas, no entanto, não raro, apresenta conotação de caráter eminentemente pessoal, referindo-se a emissão de um juízo de valor. Daí, talvez, a justificativa para certa desconfiança à respeito do método.

No que tange a avaliação de desempenho observa-se uma evolução de metodologia de controle do tempo e movimento para processo que considera o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social. Avaliar significa comparar resultados alcançados com os resultados planejados. (BRANDÃO, Guimarães, 2001).

Segundo Bergamini à partir da década de 1950 o conceito de avaliação de desempenho deixou de ter um enfoque absolutamente comportamental e adotou uma análise mais objetiva através da constatação do cumprimento ou não de metas pretendidas; contemplou três dimensões:

- a) revisão do cumprimento e atingimento de resultados;
- b) observação de como o indivíduo realiza seus objetivos ;
- c) avaliação de potencial - implica em possíveis rumos da carreira do indivíduo, para tanto devem ser analisados: o cumprimento dos objetivos planejados e seus agentes facilitadores ou restritivos; o diagnóstico dos estilos comportamental e motivacional do indivíduo; o diagnóstico do nível e tipo de inteligência do indivíduo; a discriminação de suas habilidades ou aptidões pessoais; a tecnologia e os conhecimentos que o indivíduo domina, e seus hábitos, crenças e valores.

É da reunião de todos esses dados que se cria uma perspectiva de futuro, que se pode tratar a trajetória profissional de cada um. (BERGAMINI, 2008, p. 89).

Na década de 1990 as organizações adotaram o conceito de funcionário generalista, ou seja, aquele que além de deter conhecimento técnico em suas atividades fins, agrega habilidades para realização de outras atividades relacionadas a seu cargo. Esse aprimoramento gerou ganhos maiores; as organizações se tornam mais preparadas para competir porque reuniam grupos de pessoas mais qualificadas. (LOPES, 2008).

Deste contexto temos a remuneração por habilidade, decorrente de processos estáveis e bem definidos, passíveis de mensuração, observação, identificação; e a remuneração por competência, decorrente da atividade de conhecimento abstrato, em processos variados, que envolve comportamento individual para cumprimento de metas desejáveis, sua qualificação ou certificação são difíceis pela complexidade da atuação. (LOPES, 2008).

À partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar atitudes ocorre o aperfeiçoamento das técnicas de avaliação de desempenho. (BRANDÃO, Guimarães, 2001).

Percebe-se uma evolução na responsabilidade pela avaliação de desempenho; inicialmente ela era uma avaliação de mão única, ou seja, praticada pelo chefe com relação ao seu subordinado; passou a avaliação bilateral, onde, o chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho do subordinado; e, originou a avaliação 360°, nessa os clientes, seus pares e o chefe avaliam o empregado. (BRANDÃO, Guimarães, 2001).

Segundo Brandão (2001) o termo gestão de desempenho confere a avaliação de desempenho conotação de processo que envolve planejamento, acompanhamento e avaliação propriamente dita.

Engloba a perspectiva funcionalista na qual a avaliação de desempenho é vista como um processo que visa o desenvolvimento de recursos humanos e a melhoria da performance no trabalho, e, a perspectiva crítica, onde avaliação de desempenho é vista como mecanismo utilizado pela organização para exercer controle psicossocial sobre o trabalhador. (BRANDÃO, Guimarães, 2001).

A avaliação de desempenho apresenta os seguintes níveis:

- a) nível corporativo: equivale ao planejamento, acompanhamento e avaliação em função da missão, da visão, e dos objetivos macros;
- b) nível divisional/funcional: vincula-se aos objetivos e metas de cada unidade organizacional;

- c) nível grupal: vincula-se aos projetos e processos de trabalho, refere-se às equipes;
- d) nível individual: avalia o resultado do trabalho do indivíduo, seu comportamento no ambiente de trabalho ou ambos. (BRANDÃO, Guimarães, 2001)

Tanto a gestão de desempenho quanto a gestão de competência associam a performance ou as competências da organização com as de seus funcionários. (BRANDÃO, Guimarães, 2001).

Segundo Lucena (1992) a maioria dos programas de avaliação de desempenho são formulados para avaliar conhecimento, habilidades, comportamentos e atitudes, sem nenhuma referência ao desempenho, ao trabalho realizado, aos resultados esperados.

A autora enfatiza que, nesse caso, o termo desempenho refere-se:

[...] à atuação do empregado em face de um cargo ou posição que ocupa na organização, tendo em vista atender às responsabilidades, atividades, tarefas e desafios que lhe foram atribuídos, para produzir os resultados que dele se espera." (LUCENA, 1992, p. 127)

Para Lucena (1992) a avaliação de desempenho deve envolver um processo contínuo de negociação, em sendo assim, produz os seguintes resultados: dimensionamento claro do que deve ser avaliado (através de metas negociadas e compromissos assumidos); orientação para resultados; desenvolvimento do relacionamento profissional; conhecimento objetivo do que é esperado de cada um; redução de áreas de conflitos e estímulo à motivação.

Assim, caracteriza a avaliação de desempenho como:

[...] uma ferramenta gerencial para administrar o desempenho em todas as suas dimensões, desde a negociação dos resultados esperados, a análise da capacitação profissional, as reuniões para revisão do desempenho, até o planejamento das ações para corrigir desvios de desempenho ou para orientar o melhor aproveitamento das capacidades das pessoas e a avaliação dos resultados obtidos. (LUCENA, 1992, p. 149)

Já Bergamini (2008) caracteriza a avaliação de desempenho, em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento. Enfatiza a necessidade de um ambiente onde as pessoas possam relacionar-se de maneira espontânea, franca e confiante, para que a avaliação de desempenho gere realização pessoal, valorização dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho.

A autora assim a define: “A avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais.” (Bergamini, 2008, p. 88).

Sustenta que com a adoção da avaliação de desempenho é possível aferir se o resultado do trabalho é, e o quanto é satisfatório, para o servidor e para a instituição. Afirma que a avaliação de desempenho constitui-se no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho. (BERGAMINI, 2008, p. 32/34).

Segundo Bergamini (2008) a importância da avaliação de desempenho será determinada a partir das consequências administrativas que passam a existir após sua consolidação; argumenta que ela pode vir a constituir sensação de verdadeira segurança, em termos de carreira a curto, médio e longos prazos; aspecto de viabilidade de desenvolvimento das próprias habilidades e pontos positivos; e a real intenção da organização em promover medidas que visem ao melhor aproveitamento dos pontos fortes do avaliado.

Enfatiza o caráter salutar que pode adquirir na medida em que apura a expectativa da organização em si, que conhecendo melhor seus insumos humanos conseguirá maior produtividade dos mesmos, e, do avaliado que conhecendo a importância de seus pontos positivos; sabendo que pode contar com a organização no sentido de melhor aproveitá-los, sentirá maior segurança e ânimo para uma vida de trabalho orientada à auto-realização e a utilização tão integral quanto possível de suas potencialidades. (BERGAMINI, 2008, p. 69/71).

A necessidade de avaliação sistemática surge do fato de que as pessoas não são iguais entre si, logo, apresentam formas diferentes de lidar com suas tarefas, assim, torna-se necessário caracterizar bem as diferenças individuais no trabalho para que se possa conseguir que em um clima de maior satisfação produza-se mais e melhor. (BERGAMINI, 2008, p. 75).

Para as pessoas que lidam de forma eficaz e criativa com o ambiente a grande recompensa de seus esforços reside nessa forma produtiva de enfrentarem o trabalho, os fatores de satisfação neste caso são endógenos e não exógenos. (BERGAMINI, 2008, p. 78/79).

2.1.1 Motivação

Bergamini (2008) sustenta que a avaliação bem feita gera um passo rumo a verdadeira motivação.

Conceitua motivação como o fenômeno humano responsável pelo dinamismo do indivíduo nas situações que vivencia e nele determina um movimento no sentido de evoluir do menos para o mais, de amadurecer pessoalmente e estar sempre exibindo um comportamento de busca. Adverte que não se deve associar recompensa pecuniária a desempenho favorável, isso só direciona para a motivação pelo prêmio (motivação extrínseca) excluindo a motivação pelo trabalho em si como a grande fonte de satisfação. (BERGAMINI, 2008, p. 29 e 77).

Apresenta-nos a seguinte definição para motivação intrínseca:

Pode-se ver que esse enfoque sobre motivação é muito consistente com a orientação behaviorista e com as tão faladas aplicações econômicas da teoria behaviorista. Pensa-se nas pessoas como se elas não tivessem motivação intrínseca; por causa disso assume-se que o comportamento esteja inteiramente sob o controle por meio dos reforçadores e demais contingências do ambiente. (Deci *apud* Bergamini, 2008, p. 77).

A visão do *homo economicus*, respondendo apenas aos planos de incentivos salariais foi substituída pelo *homo socialis*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos. (BARBOSA, 1996, p. 61).

Considerando que a avaliação de desempenho exige observação regular do comportamento de um indivíduo na situação específica de trabalho, a autora ressalta a necessidade de se compreender os três componentes dessa situação:

- a) a regularidade dada pela variável tempo – a avaliação deve ser realizada em intervalos regulares;
- b) o comportamento do indivíduo, em função de sua dinâmica própria – características diretamente responsáveis pelo bom ou mal desempenho de cada um em cada tipo diferente de trabalho;
- c) o trabalho já concluído que possibilita a observação e análise. (Bergamini, 2008, p. 80).

2.2 DISFUNÇÕES PERCEPTIVAS

Certas distorções, denominadas disfunções perceptivas, são consideradas nocivas, pois retratam parcialmente a realidade e conseqüentemente alterarão o

resultado final obtido no sistema de avaliação. Denomina-se “vícios da avaliação” os desvios cometidos por disfunções perceptivas, os mais comuns, são:

- a) Subjetivismo: atribuir ao avaliado qualidades e defeitos próprios do avaliador;
- b) Unilateralidade: valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importante;
- c) Tendência Central: não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes;
- d) Efeito de Halo: constituído pela contaminação de julgamentos quer de um julgamento geral que afete a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre o outro;
- e) Falta de memória: 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;
- f) Supervalorização da avaliação: acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas;
- g) Desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação é um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos. (Bergamini 2008, p. 51).

Segundo Bergamini, quando se tem avaliações contaminadas pelo “efeito de Halo” e pela “tendência central” obtém-se resultados medianos, não possibilitando identificar as principais diferenças, qualidades e defeitos; os avaliados são todos medianamente iguais e avaliação não terá efeito prático, pois todos são igualmente bons ou normais em seu desempenho profissional. (BERGAMINI, 2008, p. 176).

A avaliação de desempenho deve ser efetuada de forma justa, não raro resulta em sub avaliados ou super avaliados; quando focada em competências permite a extração e a mensuração da realidade, gerando argumentos e base para a recompensa coerente com o quanto o servidor vale ou representa através de sua entrega.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Interessante abordagem nos traz Lucena (1992) sobre a origem dos métodos avaliativos mais utilizados e sua influência na estruturação administrativa das empresas, quais sejam: as Corporações Militares e a Administração Pública.

Para a autora a Administração Pública absorveu o modelo militar em função das semelhanças nos pressupostos, isto é uma missão permanente (prestar serviços à sociedade), uma organização hierarquizada (para garantir a missão), uma carreira estruturada (para assegurar a sua continuidade, independentemente da

alternância dos governantes) e a estabilidade (no que se refere ao cumprimento das leis, que independem da vontade dos governantes). Pontua que, como nas Corporações Militares, o sistema de mérito também visa subsidiar o sistema de carreira, tendo assimilado vários critérios do processo militar: dedicação, disciplina, assiduidade, pontualidade, lealdade; evidencia um enfoque comportamental e controlador de pessoas funcionando como instrumento de punição ou recompensa. (LUCENA, 1992, p. 36/37).

Não obstante, essa origem pública há que se apontar os principais obstáculos enfrentados, atualmente, pela Administração quando opta por implantar a avaliação de desempenho, quais sejam: a cultura de avaliação incipiente no setor público e a falta de conhecimento de grande parte dos servidores, dos objetivos, da utilização e das consequências dos resultados da avaliação, desconhecimento das implicações na sua vida funcional, e o reflexo que poderá influenciar no desenvolvimento de sua carreira e na sua remuneração. (OCDE, 2010).

As instituições federais não utilizam a avaliação de desempenho adequadamente no nível individual, constatação que nos traz o relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010). Assim, as oportunidades de promoção são muitas vezes truncadas pelo sistema de categorias de emprego ou pela ênfase na senioridade do que no desempenho. O relatório aponta como formas de reconhecimento a mobilidade horizontal e vertical baseado no modelo de competências, a atenção, os elogios, e a designação para executar tarefas atraentes.

A gestão de recursos humanos empreendida no período militar e nos primeiros governos democráticos estava focada no uso clientelista da estrutura institucional. No início dos anos 1990 foram realizados grandes cortes de emprego e salários no serviço público; entre os anos de 1995 a 1999 esforços foram feitos no sentido de implementar métodos de gestão por desempenho, dessas tentativas restaram o descrédito no possível sucesso, o que torna, atualmente, difícil a implementação de métodos relacionados ao desempenho. (OCDE, 2010).

Consta no relatório da OCDE interessante observação sobre a necessidade de fortalecimento do órgão de gestão de recursos humanos, uma vez que a esse deve ser atribuído, entre seus papéis essenciais, o processo de negociação com os

servidores. (OCDE, 2010).

A forma sistemática de gerenciamento do desempenho do servidor poderá estabelecer políticas de valorização àqueles que apresentem um nível de desempenho desejável ao funcionamento da máquina pública, utilizando-se mecanismos de premiação como desenvolvimento na carreira, adicional de desempenho e prêmio por produtividade.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSS

No Brasil, o Decreto n.º. 4.682, de 24 de janeiro de 1923, conhecido como Lei Elói Chaves é considerado o ponto de partida da Previdência Social; sucessivas legislações deram origem ao instituto que temos hoje, o INSS; em breve histórico reportamos as mais relevantes.

Em 26 de agosto de 1960, a Lei n.º. 3.807, criou a Lei Orgânica de Previdência Social (LOPS), que unificou a legislação referente aos Institutos de Aposentadorias e Pensões.

O Decreto-Lei n.º 72, de 21 de novembro de 1966, reuniu os Institutos de Aposentadorias e Pensões no Instituto Nacional de Previdência Social (INPS).

A Lei n.º. 6.439, de 1º de setembro de 1977, instituiu o Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS) orientado, coordenado e controlado pelo Ministério da Previdência e Assistência Social, responsável pela proposição da política de previdência e assistência médica, farmacêutica e social, bem como pela supervisão dos órgãos que lhe são subordinados e das entidades a ele vinculadas, quais sejam: Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), Fundação Legião Brasileira de Assistência (LBA), Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor (FUNABEM) e Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social (DATAPREV).

O Decreto n.º. 99.350, de 27 de junho de 1990, criou o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), mediante a fusão do IAPAS com o INPS.

O Decreto n.º. 3.081, de 10 de junho de 1999 aprovou a Estrutura Regimental

do INSS, criou os órgãos descentralizados entre os quais as 100 Gerências Executivas (GEX), subordinadas diretamente à Diretoria Colegiada, e as unidades descentralizadas, desta forma, os antigos postos de atendimento passaram a denominar-se Agências da Previdência Social (APS) cuja competência era executar os serviços de arrecadação e cobrança das contribuições previdenciárias, bem como, proceder o reconhecimento inicial, manutenção e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários, assegurando agilidade e comodidade aos usuários.

A Lei nº 11.457, de 16 de março de 2007, em seu artigo 2º, § 4º, extingue a Secretaria da Receita Previdenciária do Ministério da Previdência Social e cria a Secretaria da Receita Federal do Brasil.

O INSS é uma autarquia de 87 anos cuja missão é: "Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social." (MPS, 2010).

De acordo com a visão formulada para o período 2009 a 2015 busca: "Ser reconhecido como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento." (MPS, 2010).

Para executar sua missão e alcançar sua visão o INSS conta com 38.626² servidores ativos; a Gerência Executiva do INSS em Osasco, possui 308 servidores ativos, sendo 232 pertencentes à carreira do seguro social, destes 48 são analistas do seguro social e 184 técnicos do seguro social. A APS Osasco, objeto desse estudo está subordinada a GEX Osasco, conta com 66 servidores da carreira do seguro social.

Dos 66 servidores, 61 participaram dos dois ciclos de avaliação de desempenho realizados no âmbito do INSS; o primeiro foi realizado no período de maio de 2009 a novembro de 2009, o segundo ciclo iniciou-se em dezembro de 2009 e encerrou-se em maio de 2010.

² Dados referentes ao mês de setembro/2010, extraídos da página da Intraprev: <http://10.120.2.3/plano2010/>, acessado em 25/10/2010.

O processo de avaliação de desempenho no INSS, atualmente, em fase de finalização de seu 3º ciclo, consiste no acompanhamento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como finalidade o alcance das metas, considerando a missão e os objetivos do INSS. A avaliação de desempenho individual visa aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais. (DECRETO nº. 6.493, BRASIL, 2008).

De acordo com o artigo 5º, do Decreto nº 6.493/2008 (BRASIL, 2008) são realizadas semestralmente, e 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.

Conforme o artigo 3º, do Decreto nº 6.493/2008 (BRASIL, 2008) a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social (GDASS) é paga observado o limite máximo de cem pontos e o mínimo de trinta pontos por servidor. A pontuação é assim distribuída:

- a) até vinte pontos são atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual; e
- b) até oitenta pontos são atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional.

O art. 9º, do Decreto nº. 6.493/2008 (BRASIL, 2008), dispõe que:

A avaliação de desempenho individual será composta por fatores de desempenho que reflitam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao adequado desempenho das tarefas e atividades funcionais ou gerenciais, que contribuam para o alcance das metas do INSS.

Ordena, em seu parágrafo primeiro, os critérios mínimos que serão observados para avaliação individual, quais sejam: flexibilidade às mudanças; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; comprometimento com o trabalho; e conhecimento e auto-desenvolvimento.

Aos critérios, de acordo com o artigo 22 da instrução normativa INSS/PRES nº 38, de 22 de abril de 2009 (BRASIL, 2009), são atribuídos os seguintes conceitos: insuficiente, quando ocorrer eventualmente; raramente, quando ocorrer com pouca frequência; às vezes, quando ocorrer com mediana frequência, e, frequentemente, quando ocorrer habitualmente.

A Instrução Normativa nº. 38/INSS/PRES/2009 (BRASIL, 2009), em seu artigo 25, § 2º, IV, determina:

§ 2º O acompanhamento do desempenho dos servidores deve primar pela forma transparente e respeitosa no sentido de proporcionar:

IV - reconhecimento dos sucessos alcançados.

Não obstante a legalidade dos atos que implantaram a avaliação de desempenho no âmbito do INSS há que se considerar que a legitimidade desses só se estabelece quando há envolvimento dos servidores, quando esses compreendem o sentido de se submeterem a tal processo, quando conhecem os critérios pelos quais estão sendo avaliados, quando percebem a chance de aprender, melhorar através do aprendizado e obter reconhecimento pelo resultado alcançado.

Considerando que são aferidos fatores de desempenho que reflitam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao adequado desempenho das tarefas, que são observados os critérios flexibilidade às mudanças, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho, e conhecimento e auto-desenvolvimento, que o servidor avaliado que obtiver avaliação de desempenho inferior a cinquenta por cento da pontuação máxima prevista será submetido a processo de capacitação ou de análise de adequação funcional, àqueles que no decorrer de alguns ciclos avaliativos atinjam a pontuação máxima deveriam ser recompensados.

Por entender que a negociação coletiva representa um canal que pode agregar aos resultados da avaliação de desempenho outras formas de reconhecimento, além da pecuniária já existente, no próximo capítulo apresento informações relevantes sobre a ferramenta.

3 NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A negociação coletiva é o tema central desse trabalho, assim, este capítulo detalha histórico, características, negociação coletiva no setor privado, atuação sindical, finalidade, negociação coletiva no setor público e negociação coletiva na Previdência Social.

3.1 HISTÓRICO

Em 1978 vários países, entre eles o Brasil, assinaram a Convenção nº. 151, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), conforme determina a Constituição Federal; para ser aplicada, a convenção necessitava da ratificação do Congresso Nacional que a fez em 07 de abril de 2010, por meio do Decreto Legislativo nº. 206 (BRASIL, 2010).

Segundo Bernardes (1998) a adoção do processo de negociação coletiva surgiu em face da necessidade de se alargar a proteção trabalhista, limitando, porém, a tutela jurídica, no geral, e ampliando no particular através de processos negociados.

A proteção legal das relações de trabalho está em crise, crise essa ocasionada pelo excesso de regras em vigor ou pela limitação que essas regras impõem a negociação coletiva, oportuniza, portanto, espaço aos processos negociados. (BERNARDES, 1998, p. 153).

3.2 CARACTERÍSTICAS

A negociação coletiva é um meio espontâneo de resolver conflitos do trabalho. Os meios de solução de conflitos devem ajudar as partes a encontrarem por si mesmas a respectiva solução.

Para Baraldi (2005) é um processo de colaboração ou cooperação entre atores representados de um lado pelo capital e de outro pelo trabalho, ou ainda, mecanismo de harmonização ou gerenciamento de conflitos.

Sua adoção, no setor público, implica na divisão entre os papéis reservados ao

Estado enquanto empregador, enquanto responsável pela política monetária e enquanto formulador de políticas públicas. No entanto prevalece o princípio da autoridade que justifica-se em função da prevalência da soberania sobre a negociação especialmente quando o papel de empregador é percebido em conflito com objetivos considerados imperativos para o interesse nacional. (CHEIBUB, 2004, p.10).

Interessante argumento nos traz Baraldi (2005), a autora critica o caráter de modernização das relações de trabalho, segundo ela a desregulamentação das relações trabalhistas é algo unilateral que aparenta um caráter flexível, no qual a negociação estaria inserida, no entanto, tal cenário tem resultado na precarização das relações de trabalho.

Baraldi (2005) assume posição crítica quanto ao estímulo a negociação coletiva em face da crise econômica e crescente desemprego que condicionam os trabalhadores à aceitação de condições nem sempre favoráveis em troca da garantia de emprego.

3.3 ATUAÇÃO SINDICAL

Em que pese observar, segundo Amadeo (1995), que no período de 1984 a 1988, o grupo de sindicatos que mais cresceu foi o de servidores públicos, com aumento de 172%, a atuação sindical do período ficou restrita a deflagração de greves.

Nesse cenário sindical crescente, observa-se o enfraquecimento da negociação coletiva o qual se atribui ao controle legal sobre a liberdade sindical, o limitado poder de barganha dos sindicatos, e, o descomprometimento dos dirigentes sindicais com a negociação coletiva.

Segundo Oliveira *et al.* (2001) a negociação coletiva não se consolida à medida que prende-se a procedimentos formais, descaracterizando uma autêntica negociação.

O autor adverte que a estrutura sindical, bastante conservadora, não se adaptou a atual situação do Estado democrático do que deriva um enfraquecimento enquanto ente representativo.

3.4 FINALIDADE

Para Oliveira *et al.* (2001) a principal finalidade do processo de negociação coletiva é suprir a insuficiência do contrato individual. Além da finalidade específica lista seis funções secundárias:

- 1) Função normativa, equivale a criação de normas que serão aplicadas às relações individuais de trabalho;
- 2) Função obrigacional: cria obrigações e direitos entre as partes negociantes;
- 3) Função compositiva: atua como forma de superação de conflitos entre as partes;
- 4) Função política: favorece o diálogo entre as partes em um Estado democrático que valoriza a ação dos interlocutores sociais, que no interesse geral superem suas divergências – função mais importante, uma vez que a negociação representa um instrumento de estabilidade nas relações de emprego, ultrapassando os limites das partes envolvidas e tornando-se interesse de toda a sociedade.
- 5) Função econômica: apresenta dois aspectos, em economia em ascensão será meio de distribuição de riquezas, em uma economia em crise terá função ordenadora, e,
- 6) Função social: participação do trabalhador no processo de decisão empresarial. (Oliveira *et al.*, 2001, p.126).

3.5 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SETOR PRIVADO

No setor privado brasileiro prevalece os ditames contidos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que norteia as relações trabalhistas, e a atuação da Justiça do Trabalho que incide em funções normativas, dessa forma inibe-se a utilização de canais de cooperação.

No Brasil a relação de trabalho, tanto público quanto privado, é baseado em procedimentos legais restringindo sobremaneira o espaço para negociação coletiva.

De acordo com Oliveira *et al.* (2001) alterações sociais motivadas sobretudo por inovações tecnológicas ensejam alterações também nas relações de emprego, com ênfase na vontade das partes, minimizando a intervenção do Estado, quer no campo legislativo, quer no campo de mediador da demandas.

3.6 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO NO SETOR PÚBLICO DE ALGUNS PAÍSES

Segundo Silva (1998) alguns países vetam a utilização da negociação coletiva

por servidores públicos no que concerne a salários, mas garantem com relação aos demais assuntos, tais como: classificação de cargos, distribuição de horas de trabalho, férias.

A Itália, a Espanha, a França, a Inglaterra, a Alemanha e a Argentina adotaram o sistema de incorporação do acordo a uma lei ou um decreto. (SILVA, 1998, p. 263)

Na Espanha uma das diferenças entre a negociação coletiva da iniciativa privada e da pública é que na pública não ocorre o efeito jurídico imediato ao acordo, produzindo efeitos apenas obrigacionais. Para que passe a produzir efeitos normativos dependerá de ato do Poder Executivo ou Legislativo. (SILVA, 1998, p. 262).

3.7 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Silva afirma que:

As limitações ao direito de negociar coletivamente e desfrutar de outros direitos acessórios também se justificam em virtude da “doutrina do privilégio” segundo a qual o emprego público não é um direito mas um privilégio que se concede à discricção do governo, que pode impor aos seus empregados as restrições que considere necessárias para proteger sua autoridade. (Silva, 1998, p. 249)

A relação desigual de força entre os servidores e o Estado, as restrições que o orçamento impõe a atuação estatal, e ainda a natureza hierárquica e autoritária dos regulamentos de pessoal dificultam a negociação coletiva. (SILVA, 1998, p. 250).

Para Silva (1998) causas econômicas e sócio-políticas têm ocasionado a “erosão gradual” do poder de decisão unilateral do Estado nas relações de trabalho. A partir dos anos 1990 transformações políticas, econômicas e sociais propiciaram a adoção da prática da negociação coletiva.

A deterioração das condições de trabalho no serviço público tem intensificado as exigências dos sindicatos de uma participação mais ativa no processo de decisão. O que gera conflito não é a qualificação da organização como pública ou privada, mas a existência da distribuição desigual de poder. O próprio direito de greve é uma expressão jurídica da existência de conflitos no âmbito da Administração Pública. (SILVA, 1998, p. 260).

Segundo o autor ênfase é dada a utilização do processo de negociação

coletiva apenas para solução de conflitos, no entanto:

A negociação coletiva enseja o debate de uma grande variedade de assuntos, que não se restringem aos reajustamentos salariais: qualidade de vida no trabalho, saúde e segurança, mudanças tecnológicas, flexibilização do trabalho, não discriminação, participação nas decisões. (Romita *apud* Silva, 1998, p. 261).

Até para acordos que ensejem verbas orçamentárias, o Ministro Marco Aurélio de Melo, do Supremo Tribunal Federal (STF), sugere que haja previsão de montantes globais máximos no orçamento, dentro dos quais haveria uma distribuição entre os diversos setores o que equivale a previsão constitucional de abertura de crédito suplementar ou especial, manifestação exarada em 12.11.1992, através do voto dissidente na Ação Direta de Inconstitucionalidade nº. 492-1, do Distrito Federal, tendo como requerido o Congresso Nacional, que arguiu a inconstitucionalidade de disposições da Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, alínea d³ do art. 240, manifestou-se, ainda, nos seguintes termos:

[...] impossível é deixar de admitir que a negociação coletiva pode visar ao afastamento do impasse, do conflito seguido de greve, mediante iniciativa, exclusiva do Executivo, de encaminhar projeto objetivando a transformação em lei do que acordado na mesa de negociações. (Melo *apud* Silva, 1998, p. 262).

Para Silva invocar o poder unilateral absoluto do Estado como forma para não se admitir a negociação coletiva não é admissível, uma vez que, se não chegar a bom termo, o Estado ditará unilateralmente as condições de trabalho. (Silva, 1998, p. 264).

Interessante argumento nos traz Cheibub (2004), ao afirmar que ao permitir a negociação entre o governo e os sindicatos no estabelecimento da remuneração e condições de trabalho, a legislação está na realidade concedendo acesso privilegiado, indevido do ponto de vista da igualdade democrática, aos sindicatos na determinação de questões de políticas públicas.

Neste caso as questões trabalhistas do setor público são questões de política pública, pois afetam o processo de alocação orçamentária, de determinação do nível de emprego no setor público e da própria qualidade dos serviços prestados pelo governo. (CHEIBUB, 2004, p.11).

³ Mensagem de Veto nº 898, de 11 de dezembro de 1990, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/Mensagem_Veto/anterior_98/Vep898-90.pdf. Acessado em 26/10/2010.

Para o autor dificilmente, os grupos sociais com interesses diretos nos serviços públicos (cidadãos em geral, consumidores dos serviços públicos, pais de alunos, usuários do sistema de saúde, etc) teriam força e acesso suficientes para contrabalançar os sindicatos de servidores públicos nas negociações diretas com o governo.

O autor sugere como forma de minimizar esses problemas a garantia de representação de outros grupos da sociedade civil nas negociações coletivas, contrabalançando o peso dos sindicatos e, dessa forma, até mesmo fortalecendo o processo democrático. Mas essa alternativa é raramente adotada. (CHEIBUB, 2004, p.11).

Para Cheibub (2004) regras sobre o uso de dinheiro público são fontes de limitação na atuação do Estado como empregador. Essa condição exige não apenas auditorias e controles externos rigorosos, como também impõe limites inferiores e superiores aos benefícios que o Estado pode oferecer aos seus empregados. Cria-se oportunidade para outras formas de reconhecimento que não acarretem implicações monetárias.

As especificidades econômicas nas relações de trabalho no setor público não sofrem as restrições impostas pelo mercado para a iniciativa privada, há limites orçamentários, mas não tão enfáticos quanto a atuação do mercado. (CHEIBUB, 2004, p.13).

De acordo com Cheibub (2004) relações de trabalho no setor público têm natureza intrinsecamente política; natureza que apresenta a seguinte configuração estrutural: sindicatos e atores do executivo que via de regra evadem os termos da negociação direta e buscam aliança com outras forças políticas não envolvidas diretamente nas negociações. O atendimento das demandas específicas depende da expansão do Estado e do aumento de seu orçamento.

Segundo o relatório da OCDE (2010) se comparado a outros países, especialmente os países com sistemas de carreiras mais tradicionais, o processo de negociação coletiva, no Brasil, é bastante aberto e relativamente menos conflituoso.

3.8 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

Segundo Baraldi (2005) a negociação coletiva já está implementada no âmbito da Previdência Social; informa que, em abril de 2005, a Mesa Nacional de Negociação Coletiva aprovou a instalação da Mesa Setorial de Negociação Permanente no Ministério da Previdência Social (MPS), composto pelos seguintes grupos de trabalho: Saúde Ocupacional do Servidor; Comissão Temática de Seguridade Social; Benefícios, e, Comissão Temática de Direitos Sindicais e Negociação Coletiva.

Para a autora as temáticas prioritárias que permeiam as mesas de negociação coletiva são históricas, envolvem a definição de conceitos e princípios da organização das carreiras da administração pública, para na sequência abordar temas ligados ao ingresso na carreira; ao desenvolvimento (capacitação, progressão funcional, promoção, ascensão funcional); à avaliação de desempenho; à remuneração e benefícios. (BARALDI, 2005, p. 21).

A autora adverte, no entanto, quanto ao alcance dos resultados provenientes da negociação coletiva, uma vez que a solução ou minimização dos problemas apontados acarretariam em modificações de caráter estrutural, difícil, portanto, de alcançarem solução harmônica. (BARALDI, 2005, p. 21).

No próximo capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo está estruturado em quatro itens: método do estudo, população pesquisada, instrumento de coleta de dados e a análise dos dados.

4.1 MÉTODO DO ESTUDO

A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa; os dados foram coletados através de questionário preenchido, consolidando percepções dos servidores sobre a avaliação de desempenho e a negociação coletiva.

Optou-se pelo estudo de caso uma vez que esse apresenta-se adequado especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes. (Yin *apud* Antunes, 2010).

De acordo com Neves⁴ (*apud* Maanen, 1979a, p.520) a pesquisa qualitativa trata de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

4.2 POPULAÇÃO PESQUISADA

Dados referentes ao mês de setembro de 2010 demonstram que o INSS conta com 38.626 servidores ativos⁵; na Gerência Executiva do INSS em Osasco há 308 servidores ativos, sendo 232 pertencentes à carreira do seguro social, destes 48 são analistas do seguro social e 184 técnicos do seguro social.

A Agência da Previdência Social em Osasco foi selecionada para aplicação de questionário individual (Apêndice A). O questionário foi entregue pessoalmente pela pesquisadora a 43 servidores, dos 61 que participaram dos dois ciclos de avaliação efetuados na instituição, destes 43 servidores, 8 são analistas do seguro social e 53 são técnicos do seguro social.

⁴ Neves, J.L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades, 1996. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>, acessado em 24/10/2010.

⁵ Dados referentes ao mês de setembro/2010, extraídos da página da Intraprev: <http://10.120.2.3/plano2010/>, acessado em 25/10/2010.

Dos 43 questionários entregues foram devolvidos 35, caracterizando o seguinte quadro referente aos respondentes:

- quanto ao gênero: 14 respondentes são do sexo masculino e 21 são do sexo feminino;

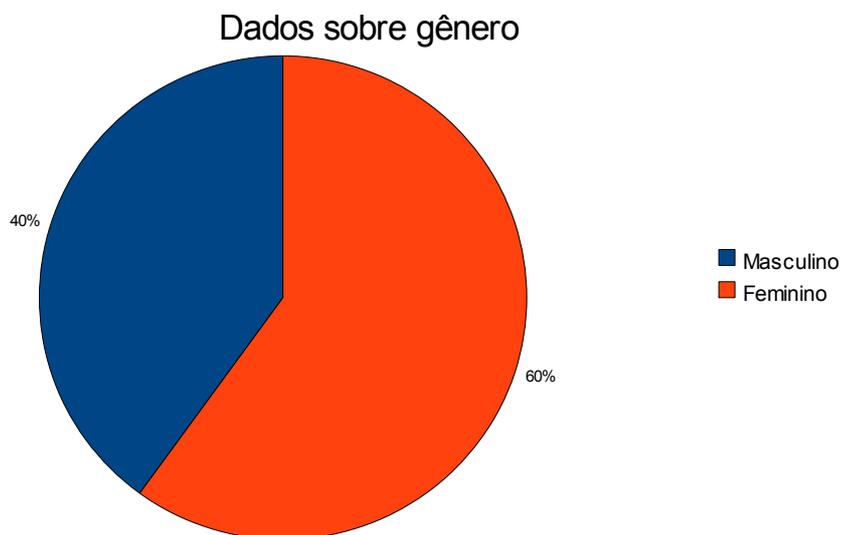


Gráfico 1 – Gênero

- quanto ao cargo: 29 são técnicos do seguro social e 06 são analistas do seguro social;

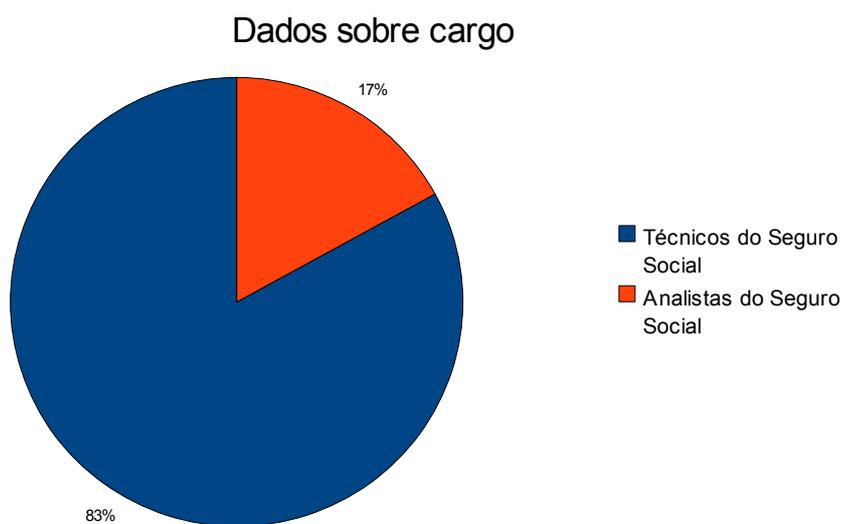


Gráfico 2 - Cargos

- quanto a faixa etária: 09 respondentes tem entre 20 a 30 anos, 09 respondentes tem entre 31 a 40 anos, 11 respondentes tem entre 41 a 50 anos e 06 respondentes tem mais de 51 anos;

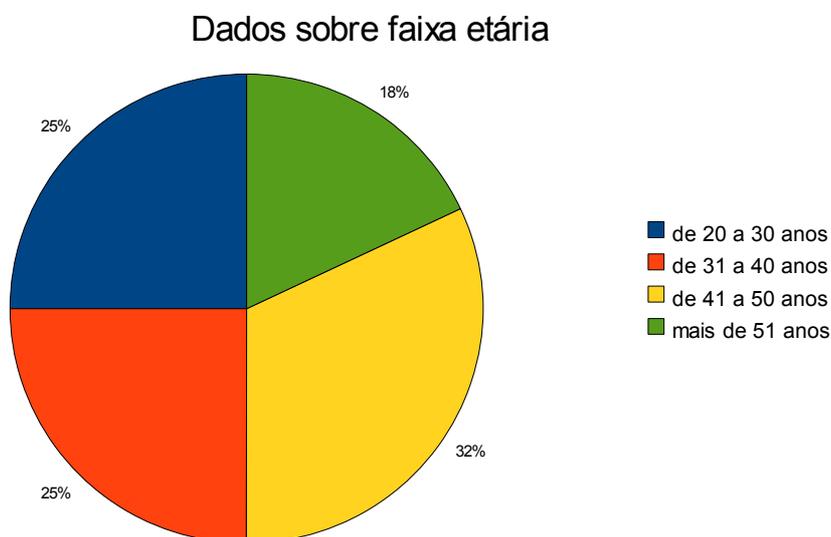


Gráfico 3 – Faixa Etária

- quanto a escolaridade: 01 respondente possui formação em ensino médio, 12 respondentes possuem ensino superior incompleto e 22 respondentes possuem ensino superior completo;



Gráfico 4 - Escolaridade

- quanto ao tempo de serviço: 02 respondentes contam de 1 a 3 anos de tempo de serviço público, 07 respondentes contam de 4 a 6 anos de tempo de serviço público, 10 respondentes contam de 7 a 10 anos de tempo de serviço público, 01 respondente conta mais de 11 anos de tempo de serviço público e 15 respondentes contam com mais de 20 anos de tempo de serviço público.

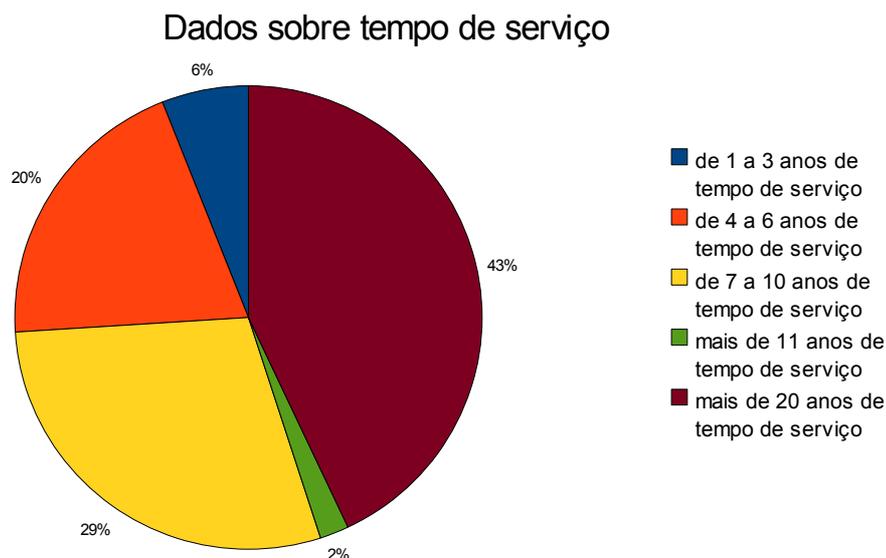


Gráfico 5 – Tempo de Serviço

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os servidores foram convidados a responder um questionário individual, com 06 questões fechadas e espaço para comentário sobre o assunto ao final. As questões foram elaboradas de maneira a permitir a identificação da percepção que os servidores têm da avaliação de desempenho e da negociação coletiva. Para tanto os respondentes manifestaram seu grau de concordância ou discordância, orientando-se pela seguinte escala: concordo totalmente, concordo, não concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste item serão apresentados os resultados obtidos para cada questão formulada no questionário, bem como, gráfico para melhor visualização.

Dos 43 questionários distribuídos, 35 foram respondidos e devolvidos, ocasião em que foram numerados de 1 a 35, houve aproximadamente 81% de retorno. Este índice de respostas caracteriza-se como muito bom, e, demonstra que a maioria tem interesse sobre os temas abordados.

As questões nº 1 e nº 2 buscam identificar a percepção do servidor sobre os pontos básicos a serem observados no processo de avaliação de desempenho e seus desdobramentos, sobretudo, como oportunidade de estabelecimento do diálogo entre o servidor e o gestor buscando otimizar habilidades.

A questão nº 1 tem a seguinte formulação: “Considerando que a Avaliação de Desempenho consiste no acompanhamento sistemático e contínuo do desempenho individual do servidor em efetivo exercício, com o pagamento da Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro social (GDASS) vinculado aos pontos aferidos, baseados em parâmetros e critérios, regulamentados por lei. Sabendo que esta avaliação consiste em alguns pontos básicos, manifeste-se sobre a aplicação em sua Agência da Previdência Social (APS):

Quanto ao fornecimento de feedback sobre o desempenho

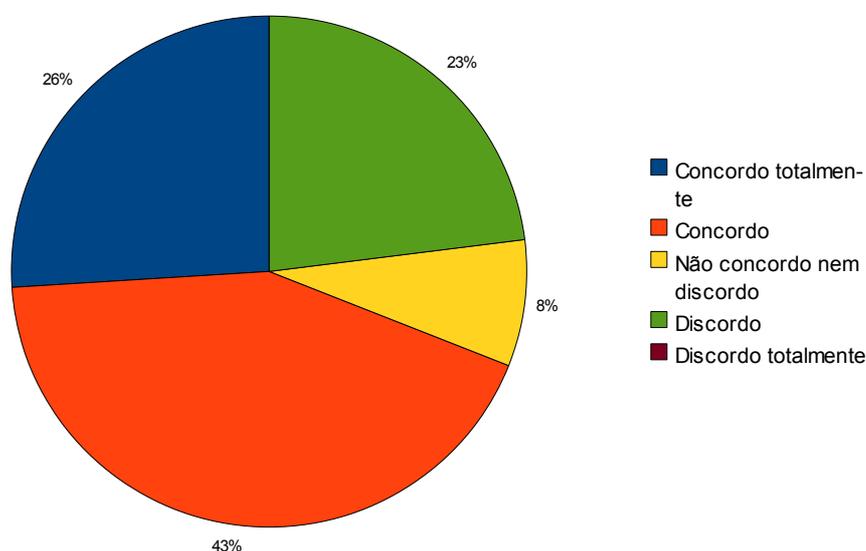


Gráfico 6 – Questão 1.a

a) do fornecimento de feedback sobre o seu desempenho – nesta questão os respondentes manifestaram-se majoritariamente concordantes, totalizando 69% das respostas obtidas, ou seja, esses servidores concordam que há fornecimento de feedback quanto ao seu desempenho. No entanto, observa-se um considerável número de discordantes representando 23%. Dos respondentes, 8% optaram por não manifestar-se. Não houve discordância total.

Observa-se que há percepção quanto a efetividade de um dos propósitos da avaliação de desempenho, qual seja, prover oportunidades de entendimento entre as pessoas.

Afinal, conforme preceitua Bergamini (2008) na medida em que o indivíduo sabe quais são suas qualidades é possível explorá-las ainda mais, garantido seu sucesso e o da organização.



Gráfico 7 – Questão 1.b

b) a utilização dos resultados como base para mudanças de comportamento em direção a atitudes mais eficazes – nessa questão, novamente, os respondentes manifestaram-se, majoritariamente concordantes, perfazendo 65%. O número de discordantes acompanha o da resposta anterior, totalizando 21%. Não manifestaram opinião 14% dos respondentes; não houve discordância total.

Nota-se que a maioria percebe que o instrumento não aponta apenas pontos

positivos, mas, também, pontos que podem ser melhorados.

Evidencia a perspectiva funcionalista na qual a avaliação de desempenho é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho. (BRANDÃO, Guimarães, 2001).

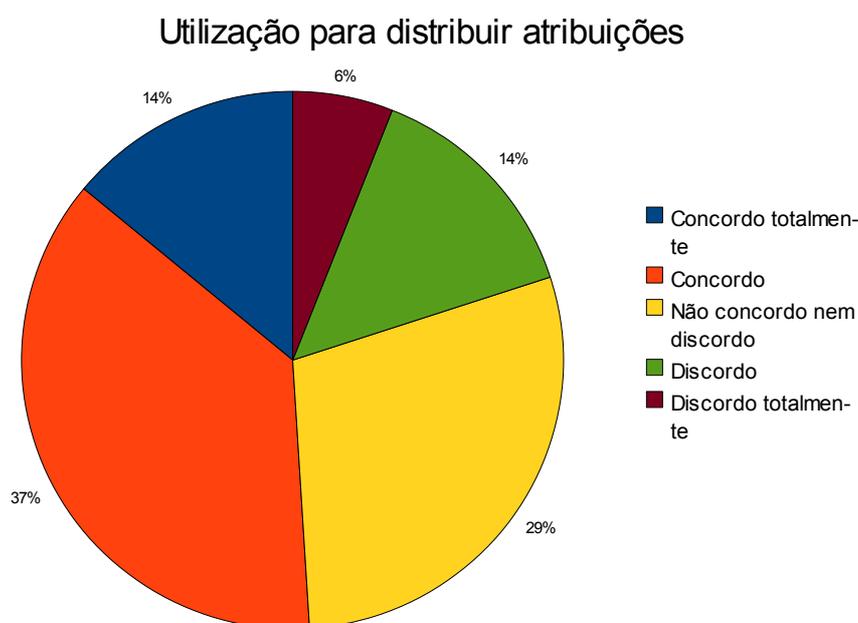


Gráfico 8 – questão 1.c

c) a utilização desses dados pelos gerentes para distribuir atribuições – nessa questão os respondentes manifestaram-se da seguinte forma: 51% dos respondentes manifestaram concordância, 20% discordaram. Houve crescente número de servidores que preferiram não opinar, correspondendo a 29%.

Temos aqui um quadro interessante, afinal, metade dos respondentes percebe a importância da avaliação de desempenho enquanto processo com consequências administrativas. A outra metade dos respondentes opina de forma a caracterizar discordância e possível desconhecimento de que as consequências administrativas existem. Pode-se concluir que para 51% dos respondentes é viável a utilização integral de suas potencialidades.

Cabe aqui a recomendação contida no relatório da OCDE (2010), segundo a qual cada esforço deve ser feito para oferecer aos servidores com bom desempenho boas oportunidades de carreira baseadas na avaliação de seu desempenho.



Gráfico 9 – questão 2.a

2) A Avaliação de Desempenho caracteriza-se por oportunizar o entendimento entre as pessoas, favorecendo:

a) o diálogo entre chefias e servidores – 46% dos respondentes concordaram que há um favorecimento ao diálogo, porém, 31% discordaram, e 23% preferiram não opinar. Diferentemente do resultado obtido na questão “1.a” observa-se um razoável equilíbrio entre concordantes e discordantes caracterizando que, para um grande número de respondentes, o ambiente institucional não estimula o relacionamento espontâneo, na medida em que não favorece o diálogo entre chefia e subordinado.

Confrontando-se os resultados da questão “1.a” e “2.a” percebe-se que os servidores recebem informações sobre seu desempenho, em uma possível mão única, não havendo efetivamente um diálogo. Desperdiça-se oportunidade de construir um diálogo construtivo.

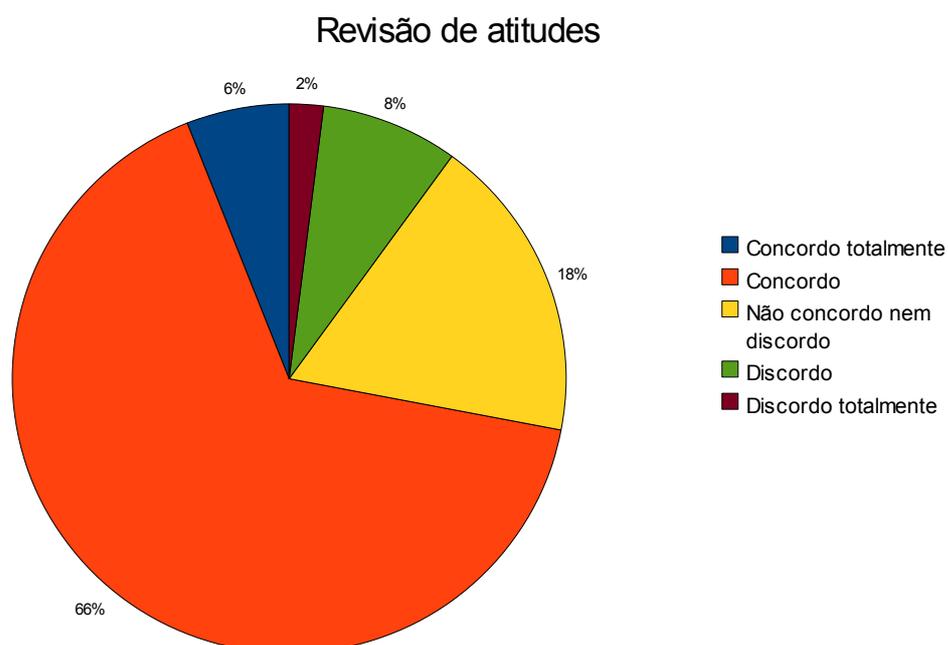


Gráfico 10 – questão 2.b

b) o autodesenvolvimento diante da revisão de atitudes – nessa questão, os respondentes, majoritariamente, concordaram, totalizando 72%; 10% discordaram e 18% não se manifestaram.

O resultado evidencia a clara percepção quanto à proposta de revisão de atitudes encampadas pelo processo de avaliação de desempenho.

Novamente observa-se a perspectiva funcionalista na qual a avaliação de desempenho é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho. (BRANDÃO, Guimarães, 2001).



Gráfico 11 – questão 2.c

c) a atualização permanente do seu próprio comportamento – 61% concordaram, 16% discordaram e 23% não opinaram.

Este propósito da avaliação de desempenho é expressamente percebido pela maioria dos respondentes.

Este item culmina na avaliação de potencial, enfatizada por Bergamini (2008), que implica em possíveis rumos da carreira do indivíduo, para tanto devem ser diagnosticados o estilo comportamental e motivacional do servidor.

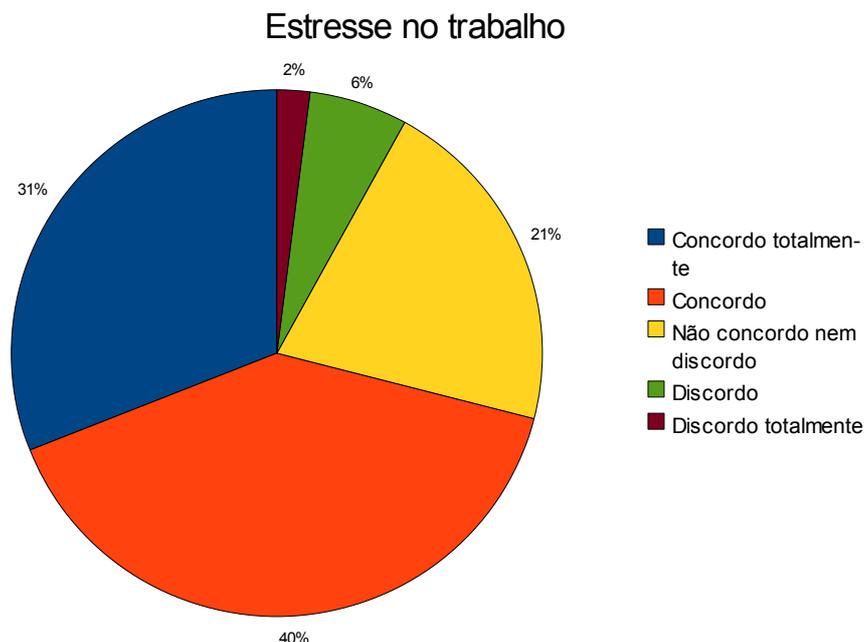


Gráfico 12 – questão 3

3) A adoção da Avaliação de Desempenho acarretou estresse no trabalho - nessa questão, os respondentes, majoritariamente, concordaram, totalizando 71%; 8% discordaram e 21% não se manifestaram.

Quando se sabe que avaliar significa comparar resultados alcançados com resultados planejados e não pessoas com pessoas o ambiente organizacional torna-se favorável, possibilitando aferir se o resultado do trabalho é, e o quanto é satisfatório para o servidor.

Como bem esclarece Bergamini (2008) o fato das pessoas não serem iguais, deve conduzir a caracterizar bem as diferenças individuais no trabalho para que se possa usufruir um clima de maior satisfação.

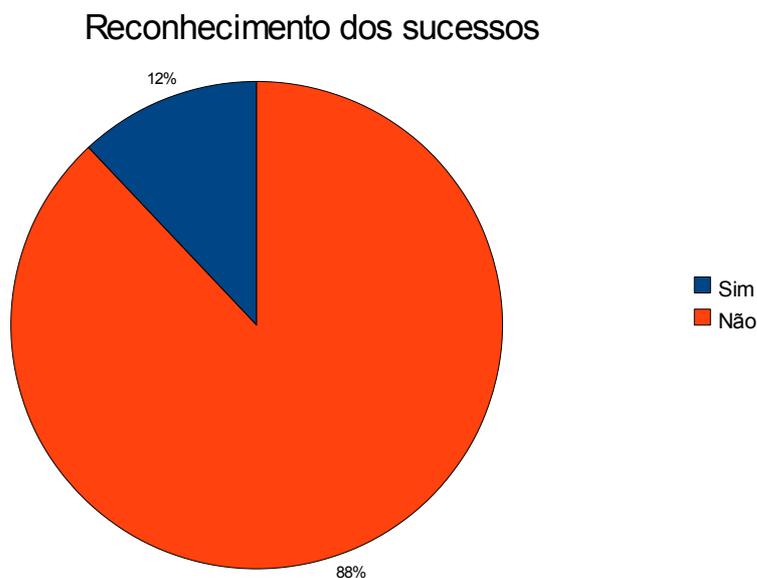


Gráfico 13 – questão 4

4) Considerando o teor da Instrução Normativa nº 38/INSS/PRES, de 22 de abril de 2009, artigo 25, § 2º, IV. Você observa esse reconhecimento – nessa questão 88% dos respondentes manifestaram-se negativamente e apenas 12% positivamente.

Há uma expressiva manifestação de descrença quanto ao reconhecimento. Portanto, aqui reside um potencial a ser explorado através da utilização da ferramenta negociação coletiva.

Para quatro respondentes o reconhecimento existe, e, está expresso da seguinte forma. Comentário expresso no questionário nº 6:

Por parte da minha chefia imediata da APS Osasco sim, com relação ao reconhecimento das minhas ações no ambiente de trabalho, mas não por parte deste Instituto. Não acredito que apenas com o pagamento da GDASS ele tenha criado uma verdadeira ferramenta para o reconhecimento do trabalho do servidor. Isso exigiria por parte do Instituto e MPS ações mais ampla (SUJEITO 6).

Este comentário colabora com a ideia de que utilizar uma ferramenta tão complexa quanto a avaliação de desempenho para resultar apenas em reconhecimento pecuniário é muito restritivo. A frase final esclarece que este processo é definido à margem do principal envolvido – o servidor.

Comentário expresso no questionário nº 11:

Valoriza o funcionário que tem conhecimento do que faz; remaneja o funcionário para o lugar solicitado, determina atribuições ao funcionário no que ele é capaz enfim (SUJEITO 11).

Este depoimento colabora com o conceito de Bergamini (2008) no quesito avaliação de potencial, que analisa o diagnóstico do nível e tipo de inteligência do indivíduo; a discriminação de suas habilidades ou aptidões pessoais; a tecnologia e os conhecimentos que o indivíduo domina, o que certamente resulta em uma forma de reconhecimento.

Comentário expresso no questionário nº 18:

Através de feedback da chefia pós avaliações e reconhecimento financeiro (SUJEITO 18).

O comentário, acima, enfatiza duas formas distintas de reconhecimento. Avalia-se que para esse respondente há uma forma subjetiva de reconhecimento, viabilizada pela comunicação entre chefia e subordinado, e outra objetiva, caracterizada pela remuneração.

O comentário a seguir é pertinente com a ênfase recorrente à conotação pecuniária atribuída a avaliação de desempenho. Falta a esse respondente saber que vários estudos têm mostrado, de forma conclusiva, que as recompensas pelo bom desempenho não tem que ser monetárias. Atenção, elogios na frente dos colegas, receber tarefas atraentes e melhorias na carreira são tão eficazes como a remuneração para promover os melhores desempenhos. (OCDE, 2010).

A própria condição do pagamento da gratificação já é o reconhecimento dos sucessos alcançados, pois, quem consegue alcançar as metas tem o seu salário mantido (SUJEITO 22).

Resultados como instrumento de negociação

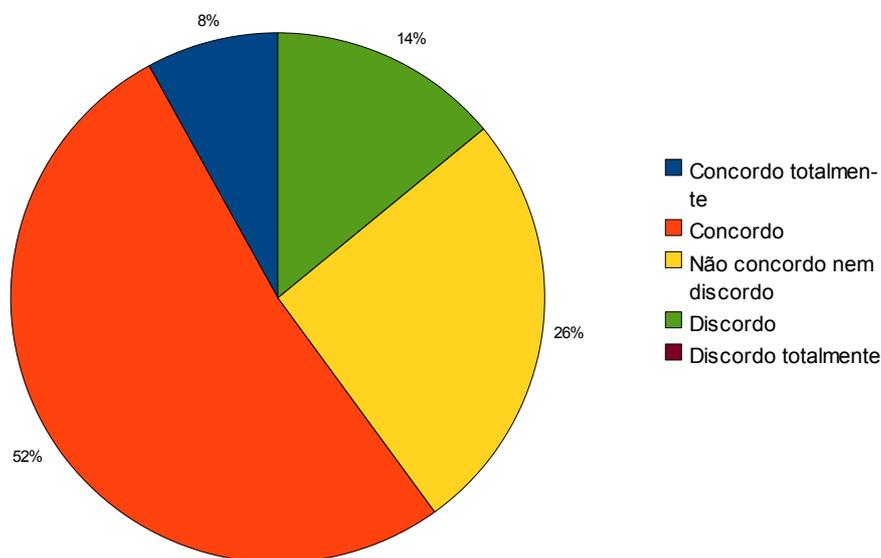


Gráfico 14 – questão 5

5) Considerando que a negociação coletiva é um processo no qual as partes envolvidas trocam informações com o objetivo de alcançar um acordo em relações futuras, os resultados obtidos na avaliação de desempenho são importantes como instrumento de negociação – nessa questão houve 60% de concordantes, 14% discordantes e 26% não manifestaram-se.

O resultado desta questão nos leva a concluir que um grande número de respondentes, provavelmente, desconhece que a negociação coletiva em sua função social propicia a participação do trabalhador no processo de decisão organizacional, levando-os a adotar a opção “não concordo nem discordo”.

Cabe aqui o ensinamento ditado por Lucena (1992), pelo qual a avaliação de desempenho deve envolver um processo contínuo de negociação, em sendo assim, produz os seguintes resultados: redução de áreas de conflitos e estímulo à motivação, entendida nesta última a inclusão de formas de reconhecimento.

A questão nº. 6 apresenta a seguinte forma: sugere ao respondente tipos de reconhecimentos que poderiam ser negociados, para que ele aponte a ordem de sua preferência, sendo: (1) a mais importante, (2) a segunda mais importante, e assim por diante.

As sugestões são: progressões/promoções funcionais; condições de trabalho; prêmios; licenças, e outros com espaço para indicação de quais.

As percepções se mostram bastante difusas. Os respondentes, quando estimulados, através de um rol apontaram ligeira preferência, para que sejam negociadas as condições de trabalho e as progressões/promoções funcionais.

Importante observar que condições de trabalho sugerem aspectos físicos, instrumentais para execução do trabalho o que aponta para uma opção com abordagem mais coletiva que individual.

O quadro abaixo aponta os resultados obtidos:

Ordem de Preferência	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a
Progressões/promoções funcionais	10	8	2	2
Condições de trabalho	11	7	3	1
Prêmios	3	4	8	5
Licenças	0	7	4	9

Outros. Quais:

Reporto os tipos de reconhecimentos indicados no campo “Outros”: respeito; flexibilização horário e setor; respeito pelo funcionário; sempre fazer o que gosta; capacitação continuada, e, bônus financeiro.

No espaço destinado aos comentários há dois registros manifestados nos questionários de números 18 e 35, respectivamente:

Considero a Avaliação de Desempenho uma ferramenta importante, pois alavanca o desenvolvimento profissional do servidor, ainda que ocorra inicialmente um estresse entre as pessoas mais resistentes a mudança, quando bem aproveitado, tende a beneficiar a todos: servidores, Instituto e segurados.

Considerando o contido na IN 38, art. 24, parágrafo 2^a na nossa gerência não há avaliação, muito menos transparência, pois não sabemos quais critérios são adotados na tal avaliação.

São percepções antagônicas, a primeira afirma que a avaliação de desempenho é importante para os principais atores envolvidos, evidencia a importância com relação ao servidor:

[...] alavanca o desenvolvimento profissional do servidor [...]

A segunda manifestação enfatiza desconhecimento com relação a ferramenta e sua aplicação levando a crer que há um deficiência com relação a comunicação, na forma como ocorreu a disseminação referente a avaliação de desempenho, pois um respondente é capaz de identificar a importância e outro demonstra completo

desconhecimento.

Cabe aqui o argumento de Barbosa (1996), para a autora a avaliação de desempenho foi concebida como um poderoso instrumento para a orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas e das empresas, na prática, contudo, ela é uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações para aqueles que a concebem e aplicam, bem como para aqueles que são alvo de sua aplicação.

No capítulo a seguir apresenta-se a consolidação dos resultados apresentados com o referencial teórico da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão consolidados os resultados decorrentes da correlação do referencial teórico com os dados obtidos através do questionário aplicado.

Os dados demonstram que a população objeto desta pesquisa configura-se predominantemente feminina, atuando em cargo de técnico do seguro social, na faixa etária, majoritariamente, acima dos 40 anos, igualmente majoritários são os percentuais de graduados e de servidores com mais de 20 anos de tempo de serviço.

Correlacionando os índices de tempo de serviço, cargo e graduação evidencia-se certo comodismo, que, definitivamente, exclui a motivação, entendida, segundo Bergamini (2008), como responsável pelo dinamismo do indivíduo nas situações em que vivencia e nele determina um movimento no sentido de evoluir do menos para o mais.

Neste contexto os resultados encontrados configuram um quadro crítico, no sentido, de que as primeiras perguntas apontam elevado índice de concordância, que, gradualmente, diminuí, apontando para uma observação mais crítica sobre a aplicação da avaliação de desempenho.

É relevante o fato de que as questões que abordaram aspectos individuais foram as que apresentaram maior índice de concordância, enquanto nas questões que abordaram aspectos bilaterais os índices de concordância diminuíram, caracterizando que a falta de comunicação emperra a dinâmica do processo.

As respostas a questão sobre reconhecimento apontam percepção restrita a qual a ferramenta avaliação de desempenho está associada, apenas quatro respondentes indicaram, espontaneamente, formas de reconhecimento.

Limitando, assim, a referência de Barbosa (1996), segundo a qual, a avaliação de desempenho, e o resultado que dela advém, ao menos em termos de mobilidade interna nas empresas, funciona como um instrumento fundamental para a satisfação de algumas necessidades, induzindo as pessoas a tentarem obter resultados melhores com vistas a obterem recompensas.

Quando estimulados a selecionar, entre opções oferecidas, o resultado apresenta-se bastante difuso, sugerindo a subjetividade incrementada por hábitos,

crenças e valores individuais.

A percepção sobre a utilização dos resultados obtidos nas avaliações de desempenho como ferramenta em um processo de negociação coletiva é positiva, não obstante o histórico de greves reiteradas que configurava-se como o principal canal de solução de conflitos e proposições de interesses.

Pela novidade que representa, a negociação coletiva, ainda não se consolidou como uma forma de produzir espaços para comunicação direta entre grupos com interesses divergentes e que precisam dialogar sobre esses interesses para se chegar a um acordo sobre como melhor tratá-los. (OCDE, 2010).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho - investigar a percepção dos servidores com relação à avaliação de desempenho, a negociação coletiva e possíveis formas de reconhecimento - foi atingido; e superou-se, na medida em que oportunizou um canal de reflexão e de manifestação aos servidores que responderam ao questionário.

Impossível afirmar que a instituição conhece os insumos humanos disponíveis no seu contexto organizacional, que é o objetivo da avaliação de desempenho, do ponto de vista institucional, em sendo assim, ao servidor cabe a iniciativa de utilizar canais através dos quais possa demonstrar suas potencialidades aferidas na própria avaliação.

Por acreditar que a negociação coletiva é o instrumento que possibilitará não só alcançar outras formas de reconhecimento, mas também, o envolvimento do servidor como agente deste processo é que este estudo foi desenvolvido.

Os servidores devem ser encorajados a prestar um bom serviço e a aumentar suas próprias capacidades e competência, e, o bom desempenho deve ser premiado assim como há previsão de assistência ao desempenho insatisfatório. Incentivos devem ser providenciados para o desenvolvimento pessoal e organizacional e a inovação deve ser encorajada, são algumas das recomendações contidas no relatório da OCDE (2010) pertinentes com o contexto desse estudo.

Este mesmo relatório indica algumas formas de reconhecimento: mobilidade horizontal e vertical baseado no modelo de competências, atenção, elogios e tarefas atraentes.

São indicações perfeitamente factíveis, longe de onerar o orçamento, que via de regra é o maior óbice para implementação de qualquer providência no âmbito público.

A expressão “reconhecimento” carrega uma conotação bastante ampla que pode contemplar tanto recompensas e prêmios de caráter suntuoso, como as apontadas no relatório da OCDE, quanto as elencadas no questionário aplicado, e mais ainda as informadas de forma espontânea: “respeito pelo funcionário”; “sempre fazer o que gosta”.

Pode parecer singelo, mas, seguramente representa o anseio deste

respondente, e apresenta-se em perfeita sintonia com Barbosa (1996) - [...] o *homo socialis*, responde melhor a incentivos sociais e simbólicos.

A adoção desses singelos reconhecimentos certamente contribuirão para melhorar o clima organizacional, e, ato contínuo em um ambiente onde as pessoas se sentem valorizadas seus potenciais evidenciam-se.

Os resultados apurados confirmam que o percentual de servidores que tem percepção clara das funcionalidades das ferramentas apontadas é relativamente pequeno propiciando um largo campo de atuação quer no campo acadêmico, através de estudos direcionados a explorar a correlação desses dois instrumentos; quer no engajamento dos servidores que demonstraram ter visão das funcionalidades, buscando discutir tanto no ambiente institucional, quanto no ambiente sindical.

O objeto desta pesquisa extrapola o âmbito institucional, uma vez que a representação sindical tem papel garantido nesse cenário, importa enfatizar que tanto se fala do conflito quando se tenta romper paradigmas na administração pública, igualmente se observa quando se trata de organismos sindicais, talvez porque estejam habituados a uma prática arcaica de mobilização da categoria, não tendo se atualizado face à nova ferramenta disponível.

O mais significativo desse estudo foi constatar que 26% dos respondentes ignoram a possibilidade de utilização da negociação coletiva e 22% discordam da possibilidade de utilizá-la, sendo que, segundo Baraldi (2005), desde abril de 2005, a Mesa Setorial de Negociação Permanente está implementada no Ministério da Previdência Social.

A contribuição deste trabalho está não nas respostas que obtive, mas, nas dúvidas que originou, que certamente oferecem novas oportunidades de se construir o conhecimento.

A execução do que se propôs neste estudo começa com uma avaliação justa, livre de todos os vícios, e particularmente, do vício denominado tendência central, no qual o avaliador não assume valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades pelos excelentes; os “excelentes” devem negociar suas potencialidades com seu avaliador, e o reconhecimento decorrente da utilização delas, isso no nível individual.

No nível institucional há que se mobilizar as entidades sindicais no sentido de que aceitem a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial que pode agregar benefícios aos servidores “excelentes” e promover a assistência ao servidor com desempenho insuficiente; de que incorporem o processo de negociação coletiva como ferramenta fundamental na defesa dos interesses de seus representados.

REFERÊNCIAS

AMADEO, Edward J.; CAMARGO, José Márcio. **Instituições e o Mercado de Trabalho no Brasil**, 1995. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/cedoc/005160.pdf>>. Acessado em 25/08/2010.

ANTUNES, Eliane; PINHEIRO, Ivan Antônio. **Estratégia Estudo de Caso**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Metodologia do Trabalho Científico, Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acessado em 11/10/2010.

ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro; CARTONI, Daniela Maria; JUSTO, Carolina Raquel D. Mello. **Reestruturação Produtiva e Negociação Coletiva nos anos 90**. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69092001000100005&script=sci_arttext&tlng=es>. Acessado em 25/08/2010.

BARALDI, Solange. **Negociação coletiva em saúde: uma visão geral sobre o tema e suas características na Administração Pública no Brasil e em outros países**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.observarh.org.br/nesp/interna.php?id=275&busca=solange_baraldi>. Acessado em 12/10/2010.

BARBOSA, Livia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** . RSP, ENAP, 1996; ano 47, v 120,(n.3): p.3-4.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. - 4. ed.- 9. reimpr. -: São Paulo: Atlas, 2008

BERNARDES, Hugo Gueiros. O Estado na negociação coletiva In: FRANCO FILHO, Georgenor de Sousa (coord). **Curso de direito coletivo do trabalho**. São Paulo: Ltr, 1998. p. inicial e final . “Estudos em homenagem ao Ministro Orlando Teixeira da Costa”

BERNARDES, Hugo Gueiros. Níveis da Negociação Coletiva In: PRADO, Ney (coord). **Direito sindical brasileiro**. São Paulo: Ltr, 1998. “Estudos em homenagem ao prof. Arion Sayão Romita”.

BRANDÃO Hugo Pena; BAHRY Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público. Brasília:ENAP, 2005. Disponível em <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em 04/09/2010.

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

BRASIL, Presidência. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1998

BRASIL, Presidência. Decreto nº 4.682, de 24 de janeiro de 1923. Dispõe sobre a criação de caixa de aposentadorias e pensões.

BRASIL, Presidência. Decreto Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Dispõe sobre a criação da Consolidação das Leis do Trabalho. Publicado no **Diário Oficial da União** de 9 de agosto de 1943.

BRASIL, Presidência. Lei nº 3.807, de 26 de agosto de 1960. Dispõe sobre Lei Orgânica de Previdência Social. Publicada no **Diário Oficial da União** de 5 de setembro de 1960.

BRASIL, Presidência. Decreto-Lei nº 72, de 21 de novembro de 1966. Publicado no **Diário Oficial da União** de 22 de novembro de 1966.

BRASIL, Presidência. Lei nº 6.439, de 1 de setembro de 1977. Dispõe sobre o

Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS). Publicado no **Diário Oficial da União** de 2 de setembro de 1977.

BRASIL, Presidência. Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS. Publicado no **Diário Oficial da União** nº 123. Brasília. DF. de 28 de junho 1990. Poder Executivo. Seção 1.

BRASIL, Presidência. Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Publicada no **Diário Oficial da União** nº 237. Brasília. DF. de 12 de dezembro de 1990. Poder Executivo. Seção 1.

BRASIL, Presidência. Decreto nº 3.081, de 10 de junho de 1999. Aprova a Estrutura Regimental do INSS. Publicado **Diário Oficial da União**. Brasília. DF. de 11 de junho de 1999. Poder Executivo. Seção 1.

BRASIL, Presidência. Lei nº. 10.855, de 1^o de abril de 2004. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária. Publicada no **Diário Oficial da União** nº 64. Brasília. DF. de 02 de abril de 2004. Poder Executivo. Seção 1.

BRASIL, Presidência. Lei nº 11.457, de 16 de março de 2007. Dispõe sobre a Administração Tributária Federal. Publicada no **Diário Oficial da União** nº 53. Brasília. DF. de 19 de março de 2007. Poder Executivo. Seção 1.

BRASIL, Presidência. Decreto nº. 6.493, de 30 de junho de 2008. Regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social - GDASS. Publicado no **Diário Oficial da União** nº 124. Brasília. DF. de 01 de julho de 2008. Poder Executivo. Seção 1.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Instrução Normativa INSS/PRES nº. 38, de 22 de abril de 2009. Disciplina os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho individual e institucional. Publicada no **Diário Oficial da União** nº 76.

Brasília. DF. de 23 de abril de 2009. Poder Executivo. Seção 1.

BRASIL, Congresso Nacional. Decreto Legislativo nº. 206, de 07 de abril de 2010. Aprova os textos da Convenção nº 151 e da Recomendação nº 159, da Organização Internacional do Trabalho. Publicado no **Diário Oficial da União** nº 66. Brasília. DF. de 08 de abril de 2010. Poder Legislativo. Seção 1.

BRASIL, Ministério da Previdência Social. Histórico da Previdência Social. **Portal Previdência Social**. Disponível em:<<http://www.previdencia.gov.br>> acessado em 23/10/2010.

BRASIL, Instituto Nacional do Seguro Social. Dados referentes aos servidores. **Portal INSS**. Disponível em:<<http://www-intraprev>> acessado em 22/10/2010.

BRASIL, Imprensa Nacional. Acervo Legislativo. **Portal Imprensa Nacional**. Disponível em:<<http://www.in.gov.br>> acessado em 24/10/2010.

BRASIL, Presidência da República Federativa do Brasil. Acervo Legislativo. **Portal Presidência**. Disponível em:<<http://www.presidencia.gov.br/>> acessado em 24/10/2010.

BRASIL, Sindicato dos Trabalhadores em Saúde e Previdência no Estado de São Paulo. Histórico de Greves. **Portal SINSPREV**. Disponível em:<www.sinsprev.org.br> acessado em 10/10/2010.

CHEIBUB, Zairo B. **Negociação coletiva no setor público – experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura**. Pesquisa ENAP. Brasília: ENAP, 2004. 88 p. (Cadernos ENAP; 25)

FRANZ, Paulo. **A Avaliação de Desempenho como instrumento de motivação**. Curitiba, 2007. Disponível em<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14189/000649554.pdf?sequence=1>>. Acessado em 05/09/2010

LOPES, Manuel Carlos Domingues. **Remuneração por habilidade e competência. Uma Abordagem Estratégica na Atração, Retenção e Gestão de Talentos.** 2008.

Disponível em <http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=250>.

Acessado em 04/09/2010.

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

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010**, Governo Federal. [Paris]: OCDE, 2010. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_OCDE.pdf> Acessado em 24/10/2010.

OLIVEIRA, Lourival J. *et al.* **A moderna negociação coletiva de trabalho.** UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 2, n.1, p. 123-130, mar. 2001

SAO PAULO [ESTADO]. Secretaria da Administração e Modernização do Serviço Público. **Sindicalismo no setor público paulista.** São Paulo: FUNDAP, [19--]. 109p.

SILVA, Luiz de Pinho Pedreira da. A Negociação Coletiva no Setor Público In: PRADO, Ney (coord). **Direito sindical brasileiro.** São Paulo: Ltr, 1998. “Estudos em homenagem ao prof. Arion Sayão Romita”.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADE DO SEGURO SOCIAL (GDASS)****Prezado(a) participante,**

Este questionário faz parte da pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), cujo objetivo é **“Investigar a percepção do servidor quanto a avaliação de desempenho individual, e quanto a possibilidade de utilização do resultado proveniente dessa, em processo de negociação coletiva, para viabilizar ações de reconhecimento.”**

Sua participação em muito contribuirá na construção do conhecimento. As informações aqui prestadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, NÃO haverá divulgação dos dados de identificação do(a) participante.

1) Considerando que a Avaliação de Desempenho consiste no acompanhamento sistemático e contínuo do desempenho individual do servidor em efetivo exercício, com o pagamento da GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADE DO SEGURO SOCIAL (GDASS) vinculado aos pontos aferidos, baseados em parâmetros e critérios, regulamentados por lei.

Sabendo que esta avaliação consiste em alguns pontos básicos, manifeste-se sobre a aplicação em sua Agência da Previdência Social (APS):

a) do fornecimento de feedback sobre o seu desempenho;

- () Concordo totalmente
- () Concordo
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo
- () Discordo totalmente

b) a utilização dos resultados como base para mudanças de comportamento em direção a atitudes mais eficazes;

- () Concordo totalmente
- () Concordo
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo
- () Discordo totalmente

c) a utilização desses dados pelos gerentes para distribuir atribuições.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2) A Avaliação de Desempenho caracteriza-se por oportunizar o entendimento entre as pessoas, favorecendo:

a) o diálogo entre chefias e servidores;

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

b) o autodesenvolvimento diante da revisão de atitudes;

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

c) a atualização permanente do seu próprio comportamento.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3) A adoção da Avaliação de Desempenho acarretou estresse no trabalho?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

4) Considerando o teor da Instrução Normativa Nº 38/INSS/PRES, de 22 de abril de 2009, artigo 25, § 2º, IV, que determina:

**O acompanhamento do desempenho dos servidores deve primar pela forma transparente e respeitosa no sentido de proporcionar:
IV - reconhecimento dos sucessos alcançados.**

a) Você observa esse reconhecimento?

Sim Não

b) Se sua resposta foi "SIM" aponte o tipo de reconhecimento: _____

5) Considerando que a negociação coletiva é um processo no qual as partes envolvidas trocam informações com o objetivo de alcançar um acordo em relações futuras, os resultados obtidos na avaliação de desempenho são importantes como instrumento de negociação?

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

6) Se você concordou, na questão nº 5, enumere os tipos de reconhecimento que poderiam ser negociados, em ordem de sua preferência, sendo: (1) a mais importante, (2) a segunda mais importante, e assim por diante:

- progressões/promoções funcionais;
 condições de trabalho;
 prêmios;
 licenças;
 outros.

Quais: _____

Comentário: _____

Dados do(a) participante:

a) gênero:

Masculino Feminino

b) cargo na Carreira do Seguro Social

Técnico do Seguro Social Analista do Seguro Social

c) faixa etária:

20 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos mais de 51 anos

d) escolaridade:

ensino médio ensino superior incompleto ensino superior completo

e) tempo de serviço público:

1 a 3 anos 4 a 6 anos 7 a 10 anos mais de 11 anos mais de 20 anos

Grata pela contribuição.

APÊNDICE B**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) participante,

Sou aluna do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor Ivan Antônio Pinheiro, cujo objetivo é **“Investigar a percepção do servidor quanto a avaliação de desempenho individual, e quanto a possibilidade de utilização do resultado proveniente dessa, em processo de negociação coletiva, para viabilizar ações de reconhecimento.”**

A sua participação envolve o preenchimento de um questionário, envolve também o consentimento de observar seu ambiente de trabalho no Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), na Agência da Previdência Social de Osasco. A participação neste estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (11) 9764-4371. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Contatos com a coordenação do Curso (51) 3308-3725.

Atenciosamente,

Ana Maria Rodrigues Prado Lima

Osasco, 23 de setembro de 2010.

Consinto em participar deste estudo

ASSINATURA (ENTREVISTADO)

LOCAL E DATA