



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Curso de Especialização em Negociação Coletiva
Modalidade a Distância

PPGA/EA/UFRGS e SRH/MPOG

Milena Mayora Daltoé

Negociação Coletiva como ferramenta para
validar o processo de Avaliação de Desempenho
do INSS.

Um estudo de caso na Gerência Executiva de Porto Alegre.

PORTO ALEGRE

Outubro de 2010

Milena Mayora Daltoé

A Negociação Coletiva como ferramenta para validar o
processo de Avaliação de Desempenho do INSS.

Um estudo de caso na Gerência Executiva de Porto Alegre.

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Escola de Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em Negociação Coletiva.

Orientador Metodológico:
Professor Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre
Outubro de 2010

Milena Mayora Daltoé

A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO FERRAMENTA PARA VALIDAR O
PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO INSS.

Um estudo de caso na Gerência Executiva de Porto Alegre.

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Escola de Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em Negociação Coletiva.

Conceito final: B

Aprovado em 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. ANGELA BEATRIZ SCHEFFER GARAY

Prof^a. Dr^a. CLÁUDIA SIMONE ANTONELLO

Orientador Prof. Dr. IVAN ANTÔNIO PINHEIRO – UFRGS

Agradecimentos

Agradeço ao Governo Federal, na figura da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), pela Bolsa de Estudos fornecida. Sem ela, este trabalho não seria possível.

À Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela criação e organização do curso, bem como a todos os coordenadores, professores, monitores, tutores e colegas que me proporcionaram inúmeros momentos de reflexão e discussões virtuais empolgantes.

A todos os gestores do INSS que participaram dos questionários, bem como a todos os colegas que colaboraram com sugestões e orientações e a todos que me apoiaram e incentivaram durante todo o curso.

À minha mãe, que apesar dos momentos difíceis deste ano, soube compreender meus momentos de ausência. Ao meu pai, pelo seu apoio. E em especial ao meu marido pela paciência, compreensão e acima de tudo pelo amor resistente a maciças doses de mau humor.

Ao meu orientador, Professor Dr. Ivan Antônio Pinheiro, pela ajuda e apoio.

O problema é que o urgente afasta o importante.

Francisco José Masset Lacombe, 2005.

Resumo

A administração pública brasileira passou por intensas transformações nos últimos anos e a eficiência e eficácia das instituições vem sendo freqüentemente questionada. A Reforma Administrativa proposta em 1995, pelo então Ministro Bresser-Pereira, buscou implantar uma administração pública voltada para resultados. Diante disto, um Novo Modelo de Gestão tem sido arquitetado para o INSS, tendo como parâmetro para a gestão de pessoas a Avaliação de Desempenho, que serve como base para a gratificação de desempenho bem como para a progressão e promoção funcional. Mas surgem dúvidas quanto à efetividade dos critérios de avaliação utilizados, criticados por serem subjetivos e inflexíveis. Por meio de um estudo de caso exploratório, com uma metodologia qualitativa, baseada em pesquisa documental e aplicação de questionários, procurou-se investigar a aceitação dos critérios utilizados pelo INSS, bem como a busca por novos critérios que poderiam ser considerados mais adequados para a avaliação dos servidores, assim como a possibilidade de sua alteração através de processos de Negociação Coletiva. Diálogo, capacitação e flexibilidade são as principais proposições sugeridas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Negociação Coletiva. Administração pública. Serviço público. Avaliação de desempenho. Gratificação de desempenho. INSS.

Abstract

Brazilian public administration has gone through intense changes during the last years, and the effectiveness and efficacy of the institutions have been frequently questioned. The administrative reform proposed in 1995 by the then minister Bresser-Pereira sought to introduce a result-guided public administration. Saying that, a new management model is being conceived to the INSS, having as parameter to the management of people the performance evaluation, which works as a base for a performance reward, as well as for functional progression and promotion. But doubts arise concerning the effectiveness of the evaluation criteria, criticized for being subjective and inflexible. By means of an exploratory case study, using a qualitative methodology, based on documental research, participating observation and using of questionnaires, the acceptance of the criteria used by INSS was investigated, as well as the search for new criteria that could be considered more suitable to the evaluation of the civil servants, and the possibility of changes through collective negotiation. Dialogue, capacitation and flexibility are the main propositions suggested.

Keywords: People management. Collective Negotiation. Public Administration. Public Service. Performance evaluation. Performance reward. INSS.

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Organograma da Gerência Executiva de Porto Alegre	33
Gráfico 1 - Adequação dos critérios de avaliação visando o desempenho individual do servidor	36
Gráfico 2 - Adequação dos critérios de avaliação visando o desenvolvimento permanente do servidor	37
Gráfico 3 – Adequação dos critérios para o desempenho das atividades funcionais	38
Gráfico 4 – Adequação dos critérios de avaliação visando a melhoria da qualidade do atendimento	39

Lista de Abreviaturas e Siglas

- APS** – Agência da Previdência Social
- BI** – Agência de Benefícios por Incapacidade
- CAR** – Comissão de Avaliação de Recursos
- CGNAD** – Comitê Gestor Nacional de Avaliação de Desempenho
- CGRAD** – Comitê Gestor Regional de Avaliação de Desempenho
- D.O.U.** – Diário Oficial da união
- FAD** – ficha de avaliação de desempenho
- GDAP** - Gratificação de Desempenho de Atividade Previdenciária
- GDASS** – Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social
- GDATA** - Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa
- GEX** – Gerência Executiva
- IN** – Instrução Normativa
- IMA** – Idade Média do Acervo
- INSS** – Instituto Nacional do Seguro Social
- ISP** - Internacional dos Servidores Públicos/Federação Sindical Internacional
- MARE** – Ministério da Administração e Reforma do Estado
- MPOG** – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- MPS** – Ministério da Previdência Social
- NGP** – Nova Gestão Pública
- NMG** – Novo Modelo de Gestão
- NPM** – New Public Management (NGP)
- OCDE** - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- OIT** - Organização Internacional do Trabalho
- SAD** – Subcomitê de Avaliação de Desempenho
- SISGDASS** – Sistema informatizado para acompanhamento da GDASS

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO	17
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSS	22
3. NEGOCIAÇÃO COLETIVA	28
3.1 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SERVIÇO PÚBLICO	29
4. ESTRATÉGIA DE PESQUISA	32
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
5.1 AVALIAÇÃO INDIVIDUAL	35
5.1.1 Desempenho Individual	35
5.1.2 Desenvolvimento Permanente	37
5.1.3 Melhoria no Atendimento	38
5.2 FERRAMENTA DE GESTÃO	39
5.3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	41
5.4 LEVANTAMENTO DAS SUGESTÕES DOS COMITÊS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	41
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICE A – Ficha de Avaliação de Desempenho Funcional	52
APÊNDICE B – Ficha de Avaliação de Desempenho Gerencial	54
ANEXO A – Questionário e tabulação dos resultados	56

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, vários países vêm passando por reformas administrativas. Esse processo teve início no Brasil em 1995, com o então Ministro da Administração e Reforma do Estado (MARE), Luiz Carlos Bresser-Pereira, que se empenhou para iniciar uma reforma gerencial baseada no modelo britânico conhecido como *New Public Management* (NPM), adotando o modelo de Gestão de Qualidade Total e incluindo critérios de excelência adaptados para o setor público.

A implantação do Novo Modelo de Gestão (NMG) do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) teve início entre 2001 e 2002, com a implementação de uma política de recursos humanos voltada para a qualificação profissional e a valorização do desempenho, utilizando práticas gerenciais de controle de resultados e indicadores de desempenho centrados na qualidade do atendimento.

Em 2002, a carreira dos servidores do INSS foi reestruturada para contemplar a remuneração por desempenho, mas somente em 2004, com a Lei nº 10.855¹ (BRASIL, 2004), a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social (GDASS) foi instituída, com 80% de seu valor definidos em função do desempenho Institucional e 20% com base no desempenho individual, sendo regulamentada apenas em 30/06/2008, com o Decreto nº 6.493² (BRASIL, 2008).

Como servidora do INSS por mais de quinze anos, a autora faz eco à opinião de Odélius (2002), que destaca que a demora na elaboração da regulamentação pode ser explicada pela ausência de motivação para a aplicação da avaliação, que serve muitas vezes apenas para atender a legislação em vigor.

Conforme informação constante do site da instituição (<https://www-inss.prevnet> – acesso restrito - intranet), a avaliação de desempenho tem como finalidade básica o desenvolvimento permanente do servidor, bem como a

¹ Lei 10.855 - D.O.U em 02/04/2004, dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária, instituindo a Carreira do Seguro Social e dá outras providências.

² Decreto nº 6.493 – D.O.U em 30/06/2008. Regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social – GDASS, de que trata a Lei nº 10.855, de 01º de abril de 2004.

adequação das suas competências aos objetivos institucionais e a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, considerando fatores de desempenho capazes de refletir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao adequado desempenho das tarefas e atividades funcionais. A avaliação institucional tem como objetivo verificar a qualidade dos serviços prestados e o alcance das metas organizacionais, considerando a missão, visão, valores e objetivos do INSS.³

O terceiro ciclo de avaliação teve início em 01 de maio de 2010, sendo escolhida, como nos ciclos anteriores, a Idade Média do Acervo (IMA) como indicador para fins de apuração do desempenho institucional. O IMA mede a quantidade de processos represados acima de 45 dias, tendo como meta, ou valor do indicador, que a concessão dos benefícios ocorra abaixo deste prazo. Como a Gerência Executiva (GEX) de Porto Alegre já estava com seu represamento abaixo da média determinada quando foi escolhido o IMA como indicador para a avaliação em seu primeiro ciclo, sua meta é apenas manter este valor. Porém não existe flexibilidade no modelo de avaliação.

Enquanto gerências que estavam com processos com 100 dias parados (por exemplo) receberam como objetivo reduzir em 10% esse número, recebendo a gratificação proporcional à meta que conseguirem alcançar, a Gerência Executiva de Porto Alegre não pode de forma nenhuma ultrapassar os 45 dias de represamento, pois nesse caso não existe proporcionalidade da gratificação, recebendo ou os 80% por manter a meta, ou caindo para a pontuação mínima (30%) por ultrapassar a meta, mesmo que o aumento tenha sido de 45 para 46 dias represados.

A autora salienta o fato de que até o momento não foram determinadas metas individuais para cada servidor, existindo apenas cinco critérios gerais usados para avaliar os servidores de todas as áreas da instituição, em todo o país (com exceção das chefias, que são avaliados por cinco critérios próprios, também comuns a todos os chefes). Por conseguinte, nenhum tipo de treinamento ou qualificação foi oferecido aos servidores, não foi efetuado acompanhamento constante da evolução

³ [Http://www-inss.prevnet/](http://www-inss.prevnet/)

individual, muito menos ofertado *feedback*, sendo que muitas vezes os servidores nem sabem o motivo de uma avaliação insatisfatória.

Surge então uma pergunta: no contexto atual, os critérios de Avaliação de Desempenho utilizados pelo INSS realmente conseguem atender a sua finalidade de propiciar o desenvolvimento permanente dos servidores da Instituição e a busca pela melhoria na qualidade do atendimento?

Com o objetivo de responder a essa questão, o presente trabalho pretende verificar se o atual modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo INSS resulta em oportunidades de desenvolvimento, atendendo sua proposta inicial de melhoria da qualidade dos serviços prestados e atingimento dos objetivos da Instituição.

A obtenção dessas informações se justifica pela possibilidade de mudanças no processo de avaliação, existindo a possibilidade de alterações do instrumento e da sistemática de avaliação, apontando os pontos críticos e criando processos de gestão de desempenho, conforme a Instrução Normativa (IN) nº 38/INSS/PRES (BRASIL, 2009), de 22 de abril de 2009⁴.

Cabe salientar que os critérios e índices de avaliação atuais foram definidos sem participação ou consulta aos servidores. Por isso, a oportunidade de reformular o processo, com a participação desses, através da negociação coletiva, pode tornar o sistema de avaliação de desempenho mais efetivo, proporcionando uma busca pela valorização profissional por parte dos servidores e uma garantia de um atendimento qualificado para os cidadãos, por uma Instituição que passe a buscar continuamente a melhoria de seus processos e resultados, considerando o conhecimento tácito dos servidores diretamente ligados ao atingimento das metas institucionais, ou seja, os servidores das agências, que são responsáveis pela manutenção do represamento dos processos abaixo de 45 dias, visto que estes poderiam apresentar grandes contribuições, se fossem consultados.

Na continuidade do trabalho, segue-se uma breve revisão da literatura sobre a avaliação de desempenho, dividida em avaliação de desempenho no contexto geral, avaliação de desempenho no serviço público e avaliação de desempenho no

⁴ Publicado no D.O.U em 23/04/2009. Disciplina os critérios e procedimentos para a avaliação individual e institucional.

INSS, sendo apresentados na seqüência conceitos básicos relacionados ao processo de negociação coletiva em âmbito geral, bem como sua recente inclusão no universo do serviço público.

A abordagem ao problema de pesquisa teve o enfoque qualitativo, buscando a percepção dos servidores do INSS, através de um estudo de caso exploratório, tendo como população em estudo os gestores da Gerência Executiva de Porto Alegre, utilizando-se da coleta de informações entre os gestores sobre os pontos de melhoria e eventuais falhas geradas pela avaliação de desempenho e buscando averiguar a opinião dos gestores sobre a manutenção dos critérios atuais, levantando sugestões sobre a existência de critérios mais adequados para a avaliação individual. Também foi utilizada pesquisa documental e observação participante buscando relacionar as sugestões do Subcomitê de Avaliação de Desempenho (SAD), finalizando com a apresentação dos resultados obtidos e as conclusões resultantes, sendo relevante sugerir que a avaliação institucional seja objeto de pesquisas posteriores.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Odelius (2000), um sistema de avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta básica para a execução do papel de gestor. Lacombe (2005) ressalta sua utilidade, desde que o gestor se assegure de que cada pessoa na organização saiba o que se espera dela, quais suas responsabilidades, seu lugar na organização e como seu desempenho será avaliado.

É necessário deixar claro, nas palavras de Guimarães, Nader e Ramagem (1998), que a avaliação de desempenho é um mecanismo de controle dos empregados, permitindo que a organização registre o que o indivíduo faz e a maneira como faz seu trabalho. Porém, conforme Odelius (2002), seu objetivo não deve ser meramente de controle, mas sim de diagnóstico, para que seja possível identificar os fatores que interferem positiva ou negativamente nos resultados, buscando a elaboração de um plano de ação para o alcance dos objetivos e valorização da atuação profissional.

Em contraposição, Lucena (1992, p.19) enfatiza que “não se trata apenas de saber se os objetivos da empresa foram alcançados”, mas de assegurar que sejam atingidos da forma adequada, baseado em uma definição prévia do desempenho desejado, análise das possibilidades profissionais dos empregados, bem como reconhecimento de seu trabalho e contribuições efetivas.

A necessidade de valorizar os empregados e criar condições favoráveis para maximizar o desempenho faz parte das múltiplas e variadas demandas das organizações, buscando a satisfação no trabalho, substituindo as estratégias baseadas em recompensas pela promoção de um estilo de vida organizacional visando ao bem-estar e felicidade do empregado no trabalho (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

A etapa mais importante da elaboração da avaliação de desempenho é identificar as competências necessárias à organização (BRANDÃO *et al.*, 2008). Além disso, Chiavenato (2004) considera que as avaliações devem assegurar um clima de trabalho com respeito e confiança; gerar uma expectativa de aprendizado e

desenvolvimento pessoal e profissional; e possibilitar o desenvolvimento de um estilo de administração democrático e participativo.

Lacombe (2005) resume em quatro itens as características do que considera um bom sistema de avaliação:

- a) Deve ser confiável e válido, com base nos resultados obtidos;
- b) Deve considerar o que é relevante para o trabalho;
- c) Deve ser padronizado, permitindo comparações entre avaliações;
- d) Deve ser simples de ser executado.

Existem diversos métodos e inúmeros critérios para a avaliação de desempenho, mas Odellius (2002, p.23) afirma que é importante a utilização de “fatores objetivos, diretamente relacionados ao trabalho, nos casos em que se deseja a obtenção de resultados de avaliação mais confiáveis e úteis para a gestão do desempenho”. Atributos pessoais como criatividade, responsabilidade, iniciativa e cooperação facilitam o desempenho, mas não são o desempenho. Levinson (1997) destaca também que o comportamento de uma pessoa pode estar de acordo com o esperado, mas mesmo assim não garante que atinja os resultados esperados.

Minimizar a subjetividade da avaliação e estimular o desenvolvimento do potencial dos empregados, bem como garantir o *feedback*, são fatores de motivação que impedem que os subordinados se sintam desestimulados em participar do processo de avaliação, na opinião de Paz (1993). Mas Levinson (1997, p.191) é taxativo “os julgamentos do desempenho normalmente são subjetivos e impressionistas” e para impedir que se tornem um processo de recompensa-punição, a avaliação deveria ser parte de um processo contínuo de orientação.

A subjetividade e as distorções dos instrumentos de avaliação, conforme Brandão *et al.* (2008), fazem oposição à necessidade de mensuração de resultados, gerando conflitos. Lacombe (2005) destaca que a falta de clareza nos objetivos faz com que os subordinados não aceitem o *feedback* que lhes é dado. Levinson (1997) complementa que o *feedback* tardio gera frustração quando o bom desempenho não é reconhecido e raiva quando se baseia em inadequações passadas.

Com relação à objetividade dos critérios, Odellius (2002, p.43) faz uma ressalva, destacando que critérios como objetividade e assiduidade podem distorcer

o foco principal da avaliação, devendo ser estabelecido o que é mais importante: “o cumprimento do horário ou a obtenção de resultados”. O controle deve ser feito, mas não é o cumprimento do horário que garante bons resultados.

O sentimento de culpa que muitos gestores sentem ao criticar seus subordinados também interfere muito no processo de avaliação, levando à procrastinação e leniência, salienta Levinson (1997). A falta de habilidade para lidar com as entrevistas e justificar as críticas, além da pouca credibilidade do instrumento, também são apontados por McGregor (1997) como motivos para resistência.

McGregor (1997, p.170) ironiza: “superior não é psicólogo nem terapeuta, é instrutor”, falando sobre a tendência de transformar a personalidade dos subordinados em um problema. Colocar o gerente na posição de “juiz do valor pessoal dos subordinados” (McGregor, 1997, p.172) também é uma abordagem condenável, uma tarefa que não pode ser desempenhada de forma eficaz.

Para Silva (2005), as organizações devem investir na educação de seus colaboradores, não apenas sob a ótica do Comportamento (Avaliação de Desempenho), mas principalmente pela ótica do Conhecimento (Avaliação de Competências). A avaliação de desempenho deveria ser a base para que a empresa identificasse as necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Lucena (1992, p.14) salienta que são as pessoas que promovem as mudanças que mantêm as empresas evoluindo, ou seja, “o sucesso das empresas apoia-se na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo de sua força de trabalho”. A mesma autora também afirma que o grande desafio das empresas é desenvolver e qualificar o potencial de seus colaboradores para obter alto desempenho, aceitação de responsabilidades e comprometimento com os resultados, destacando quatro pontos básicos que dimensionam o processo de avaliação de desempenho:

- a) Negociação do desempenho;
- b) Acompanhamento do desempenho;
- c) Ações sobre o desempenho e
- d) Avaliação de resultados.

Em síntese, a avaliação de desempenho, quando adequadamente utilizada, se torna uma ferramenta básica para o gerenciamento, permitindo avaliar o alcance das metas organizacionais, bem como reconhecer e valorizar as contribuições dos subordinados. Garantir que os trabalhadores tenham conhecimento de suas metas e utilizar critérios objetivos de avaliação tornam o processo de avaliação mais efetivo, tanto para os gestores quanto para os avaliados, permitindo o treinamento e desenvolvimento contínuos, buscando qualificar os trabalhadores e servindo como incentivo para o comprometimento com os resultados.

Apesar de amplamente conhecida no setor privado, a avaliação de desempenho ainda é uma ferramenta de gestão pouco utilizada no Serviço Público, como discutido a seguir.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Na definição de Santos e Cardoso (2001), conseguir uma gestão pública eficiente e comprometida com os resultados requer transformações diversas: incorporação de técnicas modernas de gestão, estabelecimento de metas de desempenho mensuráveis, comprometimento dos diversos níveis com uma gestão de melhor qualidade. Schwartzman (1996) complementa, salientando que instituições públicas que prestam serviços ou se destinam a pesquisa são mais complexas ainda, necessitando de dados quantitativos associados a avaliações qualitativas.

Para que as alterações se concretizem, as mudanças nos processos de gestão de pessoas devem considerar quatro pontos, assinalados por Longo (2007, p.204):

- a) orientar a relação com os servidores visando à melhoria do desempenho;
- b) dar responsabilidade;
- c) vincular a promoção ao desempenho; e
- d) reconhecer o desempenho, utilizando todas as formas de reconhecimento não monetário disponíveis.

Por determinação da Constituição Federal existe a necessidade da criação, em cada carreira, de mecanismos próprios e adequados para a avaliação de desempenho, servindo como base para o sistema de promoções e garantindo o constante aperfeiçoamento e capacitação dos seus integrantes, visando instituir um sistema de mérito no serviço público. Porém a maioria das tentativas não obteve êxito pela dificuldade em se livrar da discricionariedade, paternalismo, tolerância e displicência que sempre condenaram os sistemas de avaliação ao desuso.

Modelos errôneos de avaliação como regulamentos e regras de “curva forçada” foram instituídos e logo abandonados. A falta de uniformidade na aplicação dos critérios de avaliação de desempenho resultante da diversidade de chefias responsáveis pela avaliação resulta no descrédito do processo (SANTOS E CARDOSO, 2001).

Ressalta Santos (2008) que, embora os mecanismos de avaliação existam em todas as carreiras da administração federal direta, seus instrumentos são aparentemente teóricos, pois na prática as promoções são automáticas e se dão por tempo de exercício. Conforme Besanko (2007, apud FREITAS *et al.*, 2009), entre as diversas formas de incentivos, os pecuniários a curto prazo e a mobilidade vertical ou horizontal ainda são os que mais afetam positivamente no desempenho.

Dois elementos são necessários para o adequado funcionamento e desempenho das instituições públicas na análise de Schwartzmann (1996): a legitimidade e a competência técnica e profissional dos responsáveis pela avaliação e acompanhamento, sendo que essa competência técnica requer um aprendizado e treinamento que é quase inexistente no setor público.

Longo (2007) destaca o controle de desempenho como a nova mania da gestão pública, facilmente aplicável na teoria, mas não na prática, devido a obstáculos técnicos e a resistência a mudança cultural. Para o autor, é possível resumir as dificuldades em quatro perguntas básicas:

- a) Como definir o desempenho?
- b) Quem o define e quem se responsabiliza por ele?
- c) Quem o avalia?
- d) Como ele é avaliado?

Uma quinta pergunta pode ser formulada com base em Lacombe (2005): Vale a pena termos um plano formal de avaliação? Afinal, direta ou indiretamente, a avaliação sempre existe.

Fixar as metas é um dos mais importantes aspectos da avaliação governamental e decorre da identificação de prioridades, sendo necessária uma compreensão precisa dos processos de trabalho envolvidos, e dos resultados e efeitos esperados de cada programa. A escolha de metas adequadas incentiva as organizações e os servidores a atuar no rumo da prestação de serviços relevantes, além de alcançar seus objetivos (SANTOS E CARDOSO, 2001).

Para Odélius (2002), um dos problemas na avaliação de desempenho no serviço público é a definição genérica de cargos e funções, sem objetivos, metas, resultados ou padrões de desempenho definidos, sendo comum a utilização de fatores e indicadores que abordam aspectos que não são relativos ao trabalho ou são pouco claros em relação aos seus critérios. A autora salienta ainda que, quando se definem os parâmetros para a avaliação de desempenho, o foco deve ser sempre o trabalho: qual o trabalho a ser realizado, como deve ser feito, quais os padrões esperados e resultados obtidos, considerando quantidade, qualidade e prazo (ODELIUS, 2000).

Os sistemas deveriam incluir critérios capazes de avaliar o desempenho do servidor no contexto e no posto de trabalho onde o comportamento a ser julgado ocorre. Não obstante, Odélius (2002) conclui que esses aspectos não devem ter sido motivo de preocupação, visto que geralmente as avaliações são realizadas para atender à legislação e viabilizar o pagamento de gratificações, sem reconhecer o desempenho diferenciado dos servidores.

Para Brownell (1982, apud FREITAS *et al.*, 2009), em comparação com as metas impostas, aquelas que contam com a participação dos servidores em sua definição acrescem motivação e comprometimento às equipes, porém as bonificações baseadas em esforços coletivos dispersam os incentivos ao desempenho individual, pois separam o esforço individual do resultado da equipe, não existindo, na maioria dos casos, uma punição formal para o “efeito carona”, que se encontra potencializado no serviço público pela estabilidade no emprego.

Conforme relatório sobre a Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no governo brasileiro, apresentado na reunião anual organizada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em dezembro de 2009, o governo brasileiro precisa definir as expectativas de desempenho das diferentes partes da administração, definir os resultados e efeitos que espera alcançar, definindo e atualizando periodicamente as metas organizacionais, que devem ser específicas o suficiente para a elaboração da avaliação de desempenho organizacional.

O relatório da OCDE salienta ainda que a credibilidade das remunerações por desempenho encontra-se comprometida pela atribuição de gratificações em larga escala, como, por exemplo, a extensão das gratificações para aposentados e pensionistas. Além disso, avaliações deficientes e diferenciações subjetivas podem afetar o desempenho e a moral no trabalho de forma negativa. Uma preparação inadequada e uma introdução precipitada também podem ser consideradas como razões para a falha do processo.

A eliminação ou redução da parte da remuneração atribuída as gratificações de desempenho, sendo revertidas em salário-base, é uma entre as várias recomendações constantes do relatório, pois a gestão por desempenho ainda não se encontra firmemente estabelecida, baseada na falta de competência, experiência e/ou informações confiáveis para a avaliação de desempenho, destacando que não existe urgência na implantação do referido sistema, pois até países mais desenvolvidos tem optado por não implantar sistema de avaliação de desempenho devido a sua complexidade e riscos, considerando que uma implantação correta exige investimentos importantes em gestão, com resultados incertos.

O investimento em capacitação e competências é outra recomendação do relatório da OCDE, devendo ser expandida de forma gradual a importância das habilidades e competências nos salários e promoções. O bom desempenho deve ser premiado, bem como o desenvolvimento pessoal, mas mudar a cultura implica alterar atitudes, focos e incentivos dos gestores e colaboradores, alinhando os sistemas administrativos e organizacionais, resultando em um processo complexo,

sendo necessária a alteração de estruturas formais e informais, assim como de hábitos enraizados.

O mesmo relatório propõe ainda uma cultura de diálogo e aconselhamento profissional, para fornecer aos gestores formas de diferenciar entre desempenhos bons e ruins, buscando a aceitação pelos gestores, servidores e sindicatos. Desempenho e eficiência são valores que devem ser discutidos pela sociedade e pelos servidores públicos, por meio de um planejamento realista e gradual, evitando criar insegurança nos servidores.

Buscando a melhoria na qualidade dos serviços públicos, através da utilização de técnicas de gestão amplamente utilizadas no setor privado, a maioria dos setores públicos passou a receber metas de desempenho, visando garantir a eficiência dos serviços. Porém implantar um sistema de avaliação eficaz requer um conhecimento amplo dos serviços executados e das competências necessárias para o atingimento da metas, acarretando a implantação de avaliações que existem apenas na teoria, sem aplicação efetiva na prática das organizações públicas.

A participação dos servidores no estabelecimento dos objetivos auxilia no comprometimento e no estabelecimento de metas mais adequadas a cada realidade e especificidade das organizações, diminuindo a subjetividade dos critérios de avaliação e identificando as prioridades de capacitação e desenvolvimento profissional, propiciando a mudança cultural necessária as mudanças gerenciais propostas pelo governo.

Na seqüência são introduzidos alguns aspectos legais e práticos sobre a avaliação de desempenho do INSS, baseados em análise documental e observação participante.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSS

Baseada na Lei nº 10.355⁵ (BRASIL, 2001), foi estruturada a “Carreira Previdenciária”, com a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Previdenciária – GDAP – sendo devida somente aos servidores que fizessem a adesão à nova carreira. Como havia a necessidade de regulamentação e da assinatura do termo de opção da nova carreira por parte dos servidores, somente foi implantada em maio de 2002.

Em 09/01/2002, foi instituída a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa – GDATA – através da Lei 10.404⁶ (BRASIL, 2002), com data de vigência a partir de 01/02/2002, criando uma gratificação para todos os servidores públicos que ainda não estivessem organizados em carreiras.

Como a migração para a Carreira Previdenciária somente foi efetivada em maio de 2002, de fevereiro a abril de 2002 os servidores do INSS receberam GDATA, e a partir de maio de 2002 a GDAP, para aqueles que aderiram à nova carreira. A GDAP foi paga até outubro de 2004.

A GDATA observava o desempenho individual e institucional, enquanto a GDAP o desempenho coletivo e institucional. O objetivo institucional era o mesmo para as duas gratificações: aferir o desempenho no alcance dos objetivos organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas de cada órgão ou entidade.

A avaliação individual da GDATA aferia o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais. Para a GDAP, o desempenho coletivo visava aferir o desempenho do conjunto de servidores de uma unidade, no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição do grupo para o

⁵ Lei 10.355 - D.O.U em 26/12/2001. Dispõe sobre a estruturação da Carreira Previdenciária e instituição da Gratificação de Desempenho de Atividade Previdenciária - GDAP.

⁶ Lei 10.404 - D.O.U em 09/01/2002. Dispõe sobre a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa - GDATA

alcance dos objetivos organizacionais. É importante salientar que as atribuições de cada cargo não foram definidas quando da implementação das gratificações.

A pontuação, referente aos valores que deveriam ser pagos de gratificação, foi dividida da seguinte forma: 80 pontos referentes à gratificação institucional e 20 pontos referentes à gratificação individual/coletiva, representando 80% e 20% da gratificação, respectivamente.

Durante todo o período em que estiveram em vigor (fevereiro de 2002 a outubro de 2004), ambas as gratificações sempre foram pagas na sua pontuação institucional máxima (80 pontos), pois os critérios de avaliação institucional não haviam sido regulamentados. Os critérios de avaliação individual para a GDATA, ou coletivo para a GDAP, referentes aos 20 pontos da gratificação, nunca foram determinados para avaliação dos servidores do INSS.

A Lei nº 10.855⁷ (BRASIL, 2004) reestruturou a carreira dos servidores do INSS e resultou na transposição da Carreira Previdenciária para a Carreira do Seguro Social, bem como instituiu a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social (GDASS), que passou a ser paga em novembro de 2004.

A GDASS tem como objetivo aferir o desempenho individual e institucional. Porém seus critérios de avaliação somente foram regulamentados através do Decreto nº 6.493⁸ (BRASIL, 2008), determinando que 80% do seu valor seriam definidos em função do desempenho da Gerência Executiva (80 pontos) e os 20% restantes levariam em conta o desempenho individual do servidor (20 pontos).

Entre novembro de 2004 e abril de 2009, todos os servidores receberam os 80% referente à gratificação institucional de forma integral. A parcela individual somente passou a ser paga com a regulamentação do primeiro ciclo de avaliação.

O primeiro ciclo de avaliações teve início em maio de 2009. A GDASS passou então a ter ciclos de avaliação semestrais, com metas institucionais personalizadas para cada uma das 100 Gerências Executivas definidas pelo Ministério da Previdência Social, buscando identificar os aspectos de desenvolvimento que

⁷ Lei 10.855 - D.O.U em 02/04/2004, dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária, instituindo a Carreira do Seguro Social e dá outras providências.

⁸ Decreto nº 6.493 – D.O.U em 30/06/2008. Regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social – GDASS, de que trata a Lei nº 10.855, de 01º de abril de 2004.

possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional, bem como o atingimento das metas organizacionais considerando a missão e objetivos do INSS.⁹

Em seu artigo segundo, a Instrução Normativa (IN) nº 38/INSS/PRES (BRASIL, 2009), de 22 de abril de 2009 define os seguintes princípios norteadores do processo de avaliação de desempenho:

- I. Ênfase no desenvolvimento de pessoas;
- II. Gestão participativa;
- III. Mensuração do desempenho pactuado;
- IV. Compatibilidade da necessidade da Organização com os direitos dos servidores;
- V. Foco nos aspectos críticos do trabalho;
- VI. Responsabilidade conjunta, baseada na confiança e no respeito mútuo;
- VII. Redução dos custos e praticidade para melhorar a qualidade dos serviços prestados;
- VIII. Transparência baseada no diálogo aberto e construtivo; e
- IX. Processo cotidiano e natural de administração.

Como se pode observar, muitos dos princípios objetivam dar voz aos servidores e estabelecer um canal de comunicação, negociação e responsabilidade, porém não houve uma consulta aos servidores para se estabelecer os indicadores de avaliação individuais e institucionais. O artigo terceiro da mesma instrução normativa ressalta que as avaliações serão utilizadas como instrumento de gestão, para identificar os aspectos do desempenho que devem ser inseridos no planejamento de programas de capacitação e desenvolvimento profissional.

A avaliação de desempenho individual foi dividida em dois níveis: funcional, para os servidores membros das equipes de trabalho, e gerencial, para os

⁹ Em 02/04/2009 foi publicado no D.O.U a Portaria nº 90, aprovando o primeiro indicador de Desempenho Institucional, redução de 2 a 10% da Idade Média do Acervo (IMA) para ser cumprida no período de maio a outubro de 2009.

servidores que atuam na gestão das equipes de trabalho¹⁰, utilizando-se para como critérios de avaliação os seguintes fatores:

- Nível funcional:
 - a) Flexibilidade às mudanças;
 - b) Relacionamento interpessoal;
 - c) Trabalho em equipe;
 - d) Comprometimento com o trabalho e
 - e) Conhecimento e auto-desenvolvimento.
- Nível gerencial:
 - a) Liderança;
 - b) Planejamento;
 - c) Comprometimento com o trabalho;
 - d) Gestão das condições de trabalho e desenvolvimento de pessoas;
 - e) Relacionamento interpessoal.

A avaliação é efetuada pela chefia imediata do servidor, utilizando um sistema informatizado chamado “SISGDASS”, onde são preenchidas as fichas de avaliação de desempenho (FAD). Em cada ficha, constam os cinco fatores avaliados no nível funcional (APÊNDICE A – FAD FUNCIONAL) e gerencial (APÊNDICE B – FAD GERENCIAL). Além disso, cada fator é desdobrado em cinco características genéricas brevemente descritas na ficha de avaliação.

Após a avaliação o servidor recebe um e-mail informando o resultado da avaliação e possibilitando prazo para recurso, caso não concorde com ela. Nesse sistema, o servidor poderá se auto-avaliar, avaliar sua chefia imediata e também a unidade onde trabalha. A avaliação da chefia é anônima e o chefe somente será cientificado do resultado se sua avaliação for efetuada por mais de cinco subordinados. Essa avaliação servirá apenas para o processo de avaliação por competências e desenvolvimento profissional, não servindo como indicador para a pontuação da GDASS.

¹⁰ Publicado no D.O.U em 23/04/2009. Disciplina os critérios e procedimentos para a avaliação individual e institucional.

Os servidores com menos de 50% da pontuação máxima prevista deverão participar de cursos de capacitação ou análise da adequação funcional, neste caso para identificar as causas dos resultados obtidos. Porém, até onde foi noticiado, nenhum servidor teve necessidade de capacitação.

Foram constituídos três Comitês Gestores da Avaliação de Desempenho:

- a) Comitê Gestor Nacional de Avaliação de Desempenho – CGNAD – no âmbito da administração central, com sete membros, sendo quatro da Administração Central, entre eles o Diretor de Recursos Humanos, e três representantes dos servidores indicados pelas entidades de classe (FENASPS – Federação Nacional de Sindicatos de Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social; CNTSS – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Seguridade Social e ANASPS – Associação Nacional dos Servidores da Previdência Social);
- b) Comitês Gestores Regionais de Avaliação de Desempenho – CGRAD – no âmbito das Gerências Regionais (hoje denominadas superintendências regionais, porém o nome da comissão não foi alterado), compostos por três representantes da administração, entre eles o Gerente Regional, e dois representantes dos servidores escolhidos por processo eleitoral;
- c) Subcomitês de Avaliação de Desempenho - SAD – no âmbito das Gerências Executivas, compostos por três representantes da administração, entre eles o Gerente Executivo, e dois representantes dos servidores, escolhidos por processo eleitoral (cabe salientar que a autora compõe o Subcomitê de Avaliação de Desempenho da Gerência Executiva de Porto Alegre como uma das representantes dos servidores).

O INSS encontra-se organizado em cinco Superintendências Regionais: Distrito Federal, Minas Gerais, Pernambuco, Santa Catarina e São Paulo. A Superintendência Regional de Santa Catarina abrange também os estados do Paraná e Rio Grande do Sul. Existem cinco gerências executivas em Santa Catarina, cinco no Paraná e nove no Rio Grande do Sul.

Todos os comitês têm como competência acompanhar os processos de avaliação de desempenho em seu âmbito de atuação (central, regional e local) e deliberar sobre sua forma de funcionamento.

Os subcomitês, em cada gerência executiva, devem ainda apontar os pontos críticos observados no decorrer de cada ciclo avaliativo, bem como propor alterações nos instrumentos de avaliação de desempenho, inclusive ao que se refere ao seu sistema operacional, enviando relatórios de acompanhamento ao CGRAD (regional).

O CGRAD reúne os diversos apontamentos enviados pelos subcomitês, analisa e consolida os relatórios, apontando os pontos críticos e repassando ao CGNAD propostas corretivas cabíveis.

O CGNAD (central) tem como competência formular e propor políticas e diretrizes voltadas para o desenvolvimento do processo de gestão do desempenho profissional e análise de resultados, revisar e propor alterações dos instrumentos de avaliação de desempenho, propor programas e outras ações de aperfeiçoamento dos procedimentos pertinentes à sistemática da avaliação de desempenho, tendo também a possibilidade de estabelecer outros fatores de desempenho nas dimensões funcionais e gerenciais, que somente entrarão em vigor doze meses após sua aprovação.

Também foram criadas Comissões de Avaliação dos Recursos nas três instâncias (local, regional e central), compostas de representantes da administração e dos servidores (eleitos), com a finalidade de julgar os recursos interpostos pelos servidores quanto aos resultados da avaliação de desempenho individual.

Como veremos a seguir, a negociação coletiva é, entre outras definições, um processo de comunicação entre grupos com interesses diversos, podendo inclusive, ser utilizada pelos servidores nas três instâncias onde estão presentes as comissões, buscando adequar a avaliação de desempenho a realidade da instituição, antes mesmo de iniciar uma discussão nacional com o Governo.

3. NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A negociação coletiva pode ser definida por um conceito simples e funcional, como o apresentado por Moraes (2010, p.01): “A negociação coletiva é, antes de qualquer definição mais específica, direito laboral coletivo reconhecido no plano internacional.”

Pode ser considerada também “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, ainda que não se alcance um consenso.” (LOPES, 2010, p.32).

Ou ainda, conforme ensina Misoczky (2009), podem ser acordos ou convenções coletivas produzidas pela troca de informações entre as partes interessadas, trabalhadores e empresas ou seus representantes, buscando criar ordenamentos jurídicos para situações futuras.

As negociações têm início a partir de situações de conflito, latentes ou explícitos, caracterizadas pela busca de entendimento entre as partes, onde os personagens partem de pontos de vista e objetivos diferentes em busca do desfecho do processo, que depende de um conjunto de fatores, como o poder de pressão de cada parte e os prejuízos ou benefícios advindos do atendimento ou não das reivindicações. (ISP, 2008)

“A compulsoriedade negocial; boa-fé; acesso à informação; razoabilidade; paz social; igualdade e contraditório” (MISOCZKY, 2009, p.12) são princípios que devem reger as negociações coletivas. A legitimidade e representatividade dos negociadores é fundamental, pois estão envolvidos os interesses de grupos sociais e não apenas de indivíduos. Variáveis como tempo, informação e poder são cruciais. (ISP, 2008).

Acordo, barganha, coerção, emoção e raciocínio lógico são movimentos ou práticas utilizadas como forma de aproximação entre as partes para início dos processos de negociação (MISOCZKY, 2009).

Os processos de negociação coletiva podem ter enfoques históricos, conjunturais e teóricos, expressando relações de poder de diferentes modalidades – diplomáticas, trabalhistas, políticas, entre empresas ou administrativas. Os resultados dos processos de negociação são geralmente imprevisíveis, sendo afetados por fatores externos, como a conjuntura econômica, o quadro político e a correlação de forças existentes entre os atores. (ISP, 2008).

É importante ressaltar que a negociação coletiva no setor público é um assunto relativamente recente, sendo reconhecido legalmente apenas em 2010, como exposto a seguir.

3.1 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SERVIÇO PÚBLICO.

Mais de 20 anos se passaram desde o reconhecimento internacional do direito à negociação coletiva dos servidores públicos até sua efetiva regulamentação no Brasil, o que somente ocorreu em 07 de abril de 2010, com a publicação do Decreto Legislativo 206, que ratifica a Convenção 151 e a Recomendação 159 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ambas de 1978.

O direito à livre associação sindical e à greve foram assegurados aos servidores públicos civis através do art. 37, incisos VI e VII da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), porém o direito à negociação coletiva não é citado.

As negociações trabalhistas no setor público têm características e empecilhos exclusivos que não são encontradas no setor privado, com um viés político bastante acentuado. Além de empregador, o governo também mantém o papel de autoridade responsável pelas políticas econômicas, monetárias e trabalhistas, entre outras, misturando as políticas do governo com as questões trabalhistas. (CHEIUB, 2004)

Nas palavras de LOPES:

Considerando não fazer sentido reconhecer o direito à greve e a sindicalização, sem reconhecer o direito à negociação coletiva, sindicalistas e representantes do governo Lula, bem como gestores no serviço público em outras esferas, passaram a trabalhar para a institucionalização da negociação coletiva como instrumento para alcançar a solução de conflitos e para a

busca de melhoria das condições de trabalho e da qualidade dos serviços prestados à população. (2010, p.08)

Conforme constatado no relatório anual da OCDE de 2009, a negociação coletiva vem substituindo aos poucos a fixação unilateral das condições de trabalho no setor público, alinhando as condições de trabalho do setor público às do setor privado. Cheiub (2004) acrescenta que os custos políticos dos conflitos desregulados são bastante altos, sendo mais vantajoso para todos os envolvidos que as divergências sejam resolvidas através de conflitos institucionalizados. “Conflitos não administrados transformam-se, com frequência, em ineficiência e em confrontos”. (ISP, 2010, p.28)

Para garantir que o processo de negociação coletiva tenha legitimidade é importante garantir a participação e equilíbrio dos atores, sendo eles “o governante, como agente político e gestor público, as entidades de classe, representando o funcionalismo público e a sociedade civil, representando interesses gerais e difusos da cidadania e interesses objetivos e específicos de contribuintes e usuários dos serviços públicos” (ISP, 2008, p.26).

A cooperação dos sindicatos é fundamental para que as reformas administrativas e gerenciais sejam implantadas, considerando que os servidores públicos são altamente sindicalizados. Buscar um diálogo construtivo, estável e maduro com os sindicatos possibilita a realização de reformas sustentáveis. (OCDE, 2009).

O Governo Lula incentivou a manutenção de uma “mesa de negociação permanente” a partir de 2003, propiciando um diálogo com os sindicatos, líderes políticos, servidores públicos e sociedade. As negociações versam basicamente sobre salário base e benefícios sociais, bem como remuneração adicional, condições de trabalho, quadro de servidores e ferramentas de gestão. Os resultados obtidos não são obrigatórios por via legal, mas estão politicamente vinculados. (OCDE, 2009).

A Mesa Nacional de Negociação Permanente é composta de duas Bancadas: a Bancada do Governo, composta por oito Ministérios e a Bancada Sindical, composta por 18 entidades sindicais de representação nacional. A Mesa Nacional é coordenada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por intermédio da Secretaria de Recursos Humanos. Existem ainda, 10 Mesas Setoriais, implantadas em 10 Ministérios, com as mesmas

características da Mesa Nacional, com a diferença que estas Mesas estão autorizadas a negociar assuntos que não dizem respeito a questões econômicas. E qualquer proposta neste sentido, deve ser levada para apreciação da Mesa Nacional. Para agilizar a discussão de temas estratégicos, a Mesa Nacional constituiu quatro Comissões Temáticas: Política Sindical, Seguridade Social, Diretrizes de Planos de Carreira e Política Salarial. A metodologia de trabalho estabelecida na Agenda visou desencadear o seguinte processo: a) primeiro as partes discutiram as bases conceituais da negociação coletiva no setor público; b) sobre essas bases conceituais desenvolver-se-ia o modelo de negociação; c) definido o modelo, buscar-se-ia sua sustentação legal, sugerindo legislação específica, constitucional e infraconstitucional. (LOPES, 2010, p32-33).

A mesa de negociação permanente é um processo frágil. Ainda está sendo desenvolvido e depende da boa vontade do Governo e, por envolver tantos atores, interesses diferentes podem ser perseguidos pelos diferentes sindicatos, com diferentes poderes de *lobby*, resultando em um aumento dos custos de negociação (OCDE, 2009).

A greve sempre foi usada como principal recurso dos servidores públicos. Mesmo sendo reconhecida como uma atitude extrema, muitas vezes era a única forma de iniciar um diálogo com os governantes e gestores públicos. A regulamentação da negociação coletiva não eliminou esse direito, mas representa um recurso alternativo, buscando um desgaste menor para as partes envolvidas e principalmente para a sociedade. (LOPES, 2010).

A Federação Sindical Internacional ou ISP – Internacional dos Servidores Públicos - ressalta que a greve continua sendo um instrumento importante para forçar a evolução das negociações, sugerindo a utilização de paralisações totais ou parciais, quando necessário, mas salienta “entrar em greve é relativamente fácil, o difícil é sair da greve com dignidade e conquistas” (ISP, 2008, p.63).

A falta de comunicação entre Governo e servidores durante a elaboração do processo de avaliação do INSS, apesar de proclamar entre seus princípios norteadores a gestão participativa, a responsabilidade conjunta e o diálogo aberto e construtivo, pode vir a gerar resistência entre os servidores em relação à avaliação de desempenho, cabendo como possível solução a instauração de um processo de negociação coletiva na busca de soluções satisfatórias para ambos os lados.

4. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso exploratório, pois permite “uma maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado” (ACEVEDO e NOHARA, 2006, p. 46), efetuando um levantamento da percepção dos participantes, tendo como instrumento de coleta de dados questionário auto-aplicado, semi-estruturado, buscando a opinião dos gestores entrevistados com relação aos critérios mais adequados para avaliação de desempenho individual e institucional (ANEXO 01).

Além disso, foi realizada pesquisa documental às atas do Subcomitê de Avaliação de Desempenho da Gerência Executiva de Porto Alegre e às atas do Comitê Gestor Nacional, para coleta de sugestões.

O questionário auto-aplicado foi escolhido como instrumento principal por ser “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testam a habilidade do respondente, mas medem sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica” (Yaremko *et al*, 1986, p.186, apud Günter, 2003).

Entre as vantagens dos questionários auto-aplicados, segundo Gil (1999), estão o anonimato, a possibilidade de poder ser respondido no momento em que o participante julgar mais conveniente e não expor os pesquisados à influência das opiniões e aspectos pessoais do pesquisante.

Os questionários foram aplicados no período de 22 de setembro de 2010 a 08 de outubro de 2010, sendo enviados por correio eletrônico institucional aos gestores, explicando as circunstâncias da pesquisa e solicitando a colaboração dos mesmos. Na metade do período foi enviado novo e-mail, lembrando o prazo de devolução dos questionários.

O questionário era composto por nove páginas, sendo que na primeira página constavam a identificação da autora, o propósito do questionário, instruções de preenchimento, bem como a solicitação para cooperação. As páginas seguintes eram compostas por dados para caracterização do perfil da população em estudo,

bem como de breves contextualizações sobre as questões que seriam efetuadas, tendo oito questões qualitativas com justificativa (GIL, 1999), seguidas pelo levantamento de sugestões por parte dos gestores (questões 01, 02, 03, 04, 06, 07, 08, 09), duas questões qualitativas (questões 10 e 11) e uma questão aberta (questão 05), divididas em três blocos: questões relativas à avaliação de desempenho individual, seguidas por questões relativas à utilização da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e finalizando com questões relativas à avaliação de desempenho institucional.

Dentro do universo dos servidores públicos do INSS, os sujeitos da pesquisa, escolhidos por conveniência e oportunidade, são todos os gestores da Gerência Executiva de Porto Alegre, bem como os gerentes das agências de atendimento ao público da referida Gerência, totalizando 21 servidores, sendo os sujeitos da pesquisa todos os servidores com cargo de chefia e autoridade para aplicar a avaliação de desempenho dentro da referida gerência.

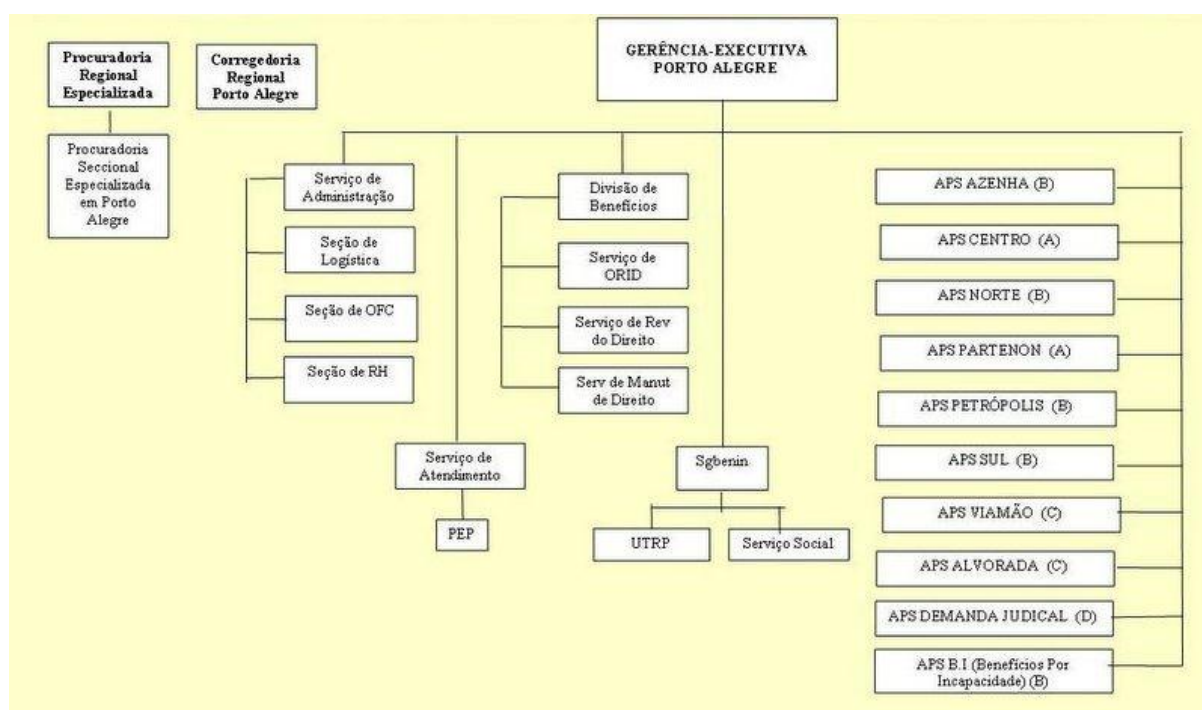


Figura 1 - Organograma da Gerência Executiva de Porto Alegre.

Fonte: <http://www-gexpoa/site/imagens/organograma.jpg>, outubro de 2010.

A Gerência Executiva de Porto Alegre é composta pela Divisão de Benefícios, Serviço de Administração, Serviço de Atendimento, Serviço de Gerenciamento de Benefícios por Incapacidade, suas seções especializadas e também por dez agências de atendimento da Previdência Social (APS), sendo importante salientar que a Procuradoria Seccional e a Corregedoria Regional fazem parte da estrutura do INSS, mas não estão vinculadas nem subordinadas a Gerência Executiva de Porto Alegre.

Ainda considerando a conveniência e oportunidade, o pré-teste foi realizado com quatro servidores de diferentes agências e setores da administração, sendo enviados e respondidos através de e-mail, resultando em pequenas alterações nas tabelas constantes do questionário e na alteração da ordem entre duas perguntas.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apenas dez, do total de 21 questionários, foram devolvidos dentro do prazo.

Os gestores participantes apresentam o seguinte perfil:

- 09 técnicos e 01 analista;
- 03 mulheres e 07 homens;
- 08 exerceram alguma atividade anterior ao serviço público, 02 não;
- 09 têm ensino superior completo e 01 ensino superior incompleto.

5.1 AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

Em teoria, a avaliação de desempenho individual utilizada no INSS não visa apenas à remuneração, mas ao crescimento profissional dos servidores, ao desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes que possibilitem o atingimento das metas organizacionais com base na missão, visão e valores organizacionais, à melhoria dos serviços aos cidadãos, além de ser utilizada como uma ferramenta de planejamento e gestão das unidades.

A seguir será analisada a opinião dos dez gestores participantes com relação aos principais objetivos da avaliação de desempenho individual.

5.1.1 Desempenho Individual

Os critérios de avaliação foram considerados indicadores adequados para avaliar o desempenho individual dos servidores pela maioria dos gestores participantes. Porém foram efetuadas críticas quanto à subjetividade dos mesmos, como “não podemos ficar atrelados a características pessoais em detrimento do bom

andamento dos serviços” ou ainda a falta de capacitação dos próprios gestores “para conduzir o processo de forma técnica e criteriosa”. Dois dos gestores responderam que o critério “flexibilidade às mudanças” era considerado totalmente inadequado, argumentando que “as mudanças são impostas sem a participação efetiva dos servidores” e que “os critérios são de caráter subjetivos podendo contaminar o processo de avaliação”.

Enquanto um sugere que “a avaliação individual do servidor não deveria compor parcela salarial, mas sim servir de ferramenta gerencial”, “que todos os servidores participem das metas da instituição com poder de decisão para poder se comprometer e ser cobrado” e que “os servidores não ficam sabendo quais os pontos que as chefias consideram como relevantes, é muito pessoal, muito subjetivo da chefia” outro afirma que “a avaliação deveria ter peso maior peso no percentual” da gratificação.

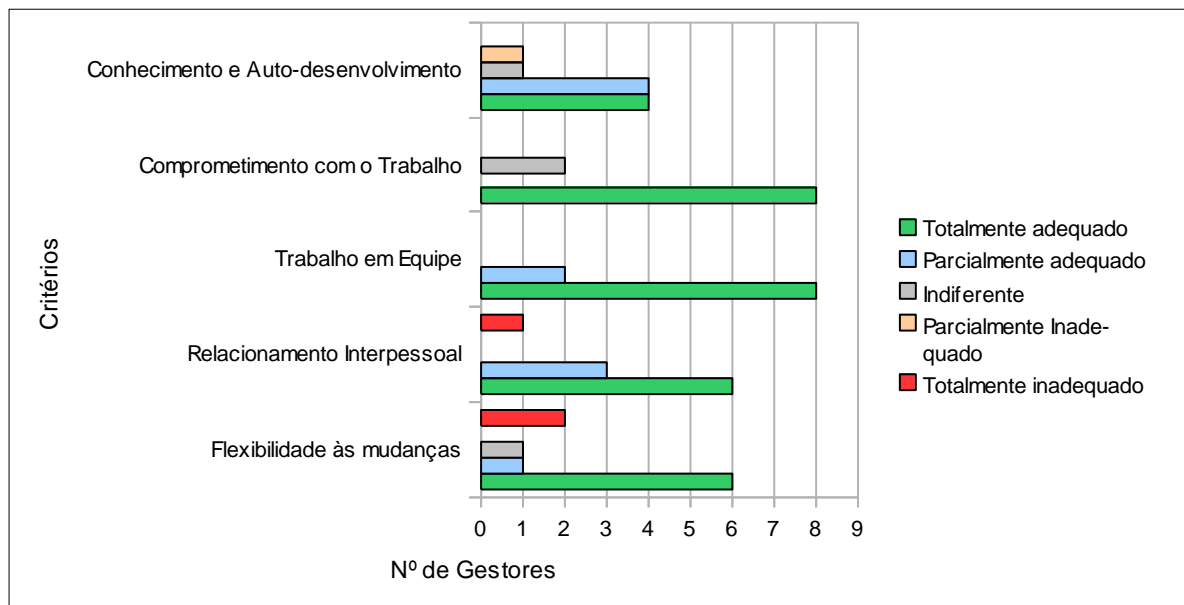


Gráfico 1 – Adequação dos critérios de avaliação visando o desempenho individual do servidor.

5.1.2 Desenvolvimento Permanente

A capacidade dos critérios de avaliação propiciarem o desenvolvimento permanente não é consenso entre os gestores participantes. Apenas “comprometimento com o trabalho” e “conhecimento e auto-desenvolvimento” são reconhecidos como totalmente adequados por cinco dos dez gestores, salientando que a avaliação individual deveria ser “educativa e não punitiva”, com uma freqüência que permitisse aos servidores “proceder a mudanças em seu comportamento e/ou atitudes”.

Investimentos em capacitação permanente, bem como “capacitações nas áreas motivacionais e comportamentais”, “participação na elaboração dos critérios” e adequação da estrutura para acompanhamento constante “durante todo o processo, através de diálogos entre o gestor e a sua equipe” com “troca constante de *feedback*” são sugestões apresentadas para qualificar o processo buscando o desenvolvimento dos servidores.

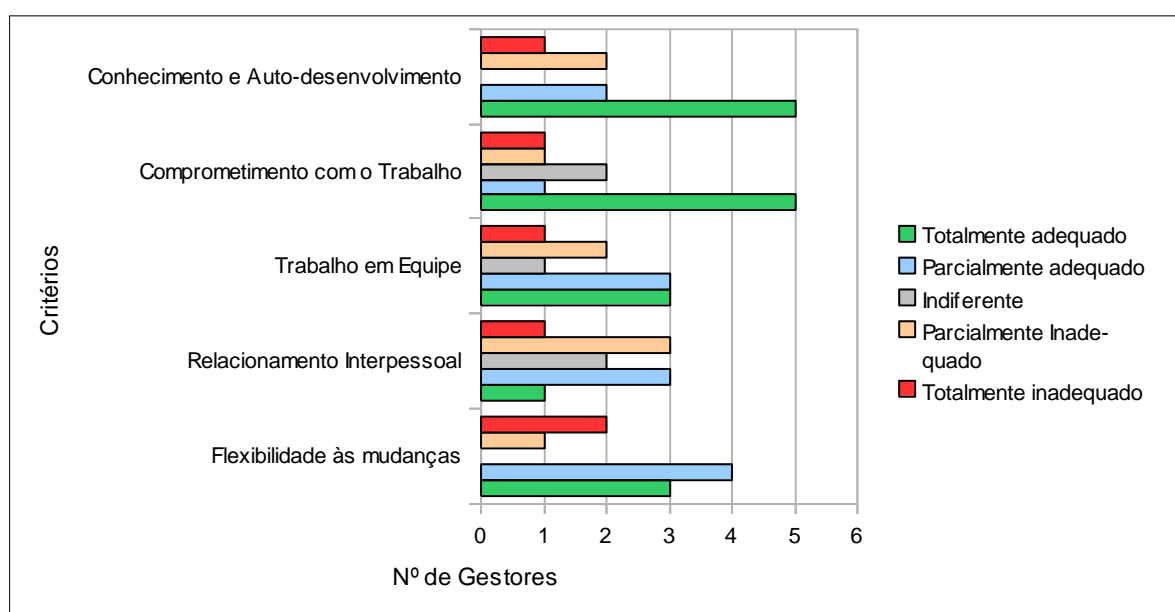


Gráfico 2 – Adequação dos critérios de avaliação visando o desenvolvimento permanente do servidor.

“Conhecimento e auto-desenvolvimento” é considerado um critério totalmente adequado por seis dos dez gestores para promover o adequado desempenho das atividades funcionais. Com relação aos outros critérios, salientam que “não existem pontos de controle para aferir a melhoria” e que “quando a descrição não é clara e objetiva, as pessoas podem dar à competência a interpretação que melhor lhes convém”, além de afirmar que “relacionamento interpessoal não assegura um bom trabalho”, sugerindo critérios mais próximos à realidade da instituição, como “teste do conhecimento da legislação” ou a utilização dos critérios para indicação de capacitações ou ainda que a chefia pudesse escolher e construir com o servidor os critérios que deveriam ser avaliados.

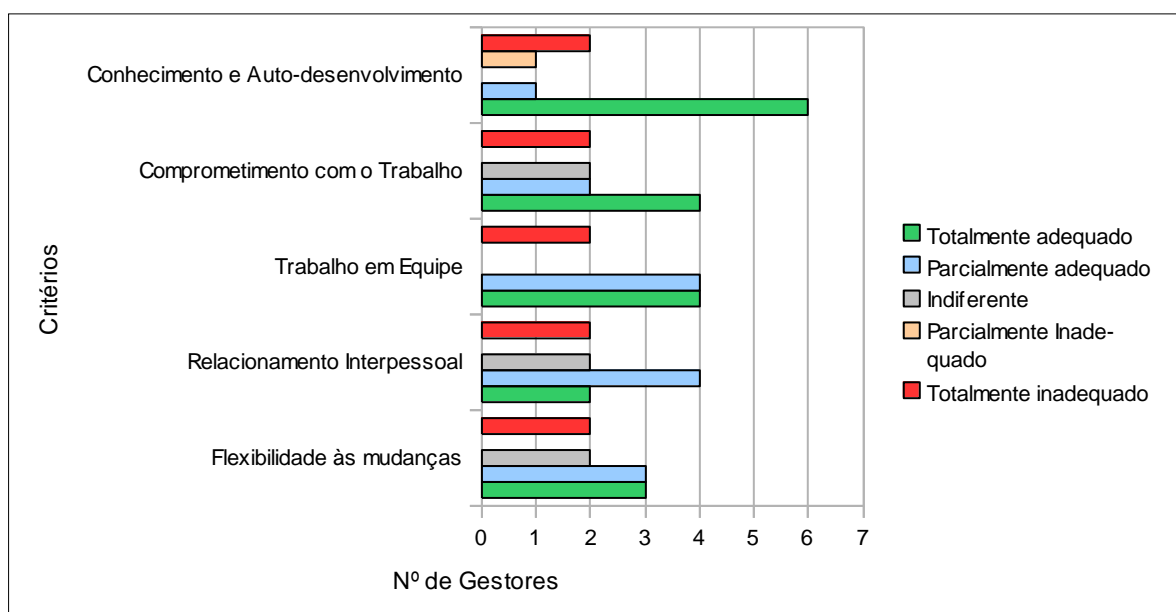


Gráfico 3 – Adequação dos critérios para o desempenho das atividades funcionais.

5.1.3 Melhoria do Atendimento

Três critérios receberam destaque por parte dos gestores na busca pela qualidade do atendimento aos cidadãos: relacionamento interpessoal, comprometimento com o trabalho e conhecimento e auto-desenvolvimento.

Obter a opinião dos usuários é uma das principais sugestões dos gestores, que sugerem uma “pesquisa de satisfação junto aos segurados após o atendimento”, salientando que a “empatia (...) nos ajudaria muito a resolvermos os problemas de relacionamento interpessoal servidor X segurado”. Outros foram mais conclusivos: “o relacionamento e o comportamento do servidor é o critério mais importante na atividade de atendimento ao público”. Para isso, os servidores têm que “estar cientes da importância de seu trabalho para a sociedade”.

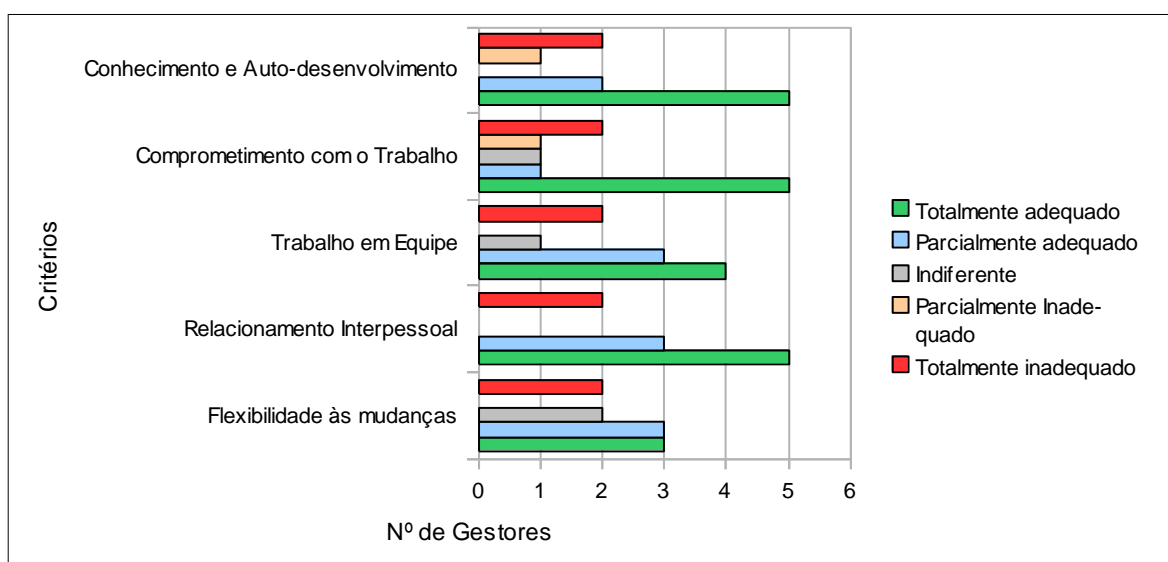


Gráfico 4 – Adequação dos critérios de avaliação visando à melhoria da qualidade do atendimento.

5.2 FERRAMENTA DE GESTÃO

A avaliação de desempenho não se limita apenas ao pagamento da gratificação salarial, devendo servir como uma ferramenta para a administração e planejamento das decisões do gestor.

Quando questionados sobre a importância do atual modelo de avaliação de desempenho como ferramenta gerencial em seu local de trabalho, os gestores se manifestaram da seguinte forma:

- 03 consideraram que é uma ferramenta muito importante na gestão do seu local de trabalho;
- 05 consideraram parcialmente importante;
- 01 pouco importante e
- 01 que não é uma ferramenta importante.

E quanto a sua efetiva utilização:

- 01 acha que é plenamente possível utilizar a avaliação individual como ferramenta de gestão;
- 05 acham que é parcialmente possível;
- 02 acham que é parcialmente impossível e
- 02 acham que é totalmente impossível.

A administração do tempo é um dos maiores problemas na opinião dos gestores participantes, “pois é muito complicado administrar o tempo de forma a garantir momentos de diálogo, *feedback* e orientação diante de todas as demandas da APS”. “As condições hoje impedem uma avaliação séria (...) somente pode haver avaliação se houver acompanhamento do avaliado pelo avaliador”. Também pesa a falta de estrutura de apoio logístico, fazendo com que “toda a parte da administração – recursos humanos, logística, gestoria de sistemas – sejam executadas pelo gestor da unidade, que em muitos casos acumulam com as responsabilidades técnicas”.

A falta de servidores também se constitui um problema, tanto para promover cursos de capacitação por ser “quase impossível liberar um servidor para capacitação e às vezes a pouca visão do gestor nem identifica a necessidade ou até mesmo nega a oportunidade ao colega”, bem como para a identificação dos comportamentos negativos que acabam sendo “relevados no intuito de aliviar a sobrecarga”, pois mesmo que sejam reconhecidos aspectos negativos “pouco se pode fazer a respeito numa APS”.

A questão da cultura organizacional também é citada, pois “os servidores não se interessam pela avaliação, o importante mesmo é o valor financeiro”. Além disso, “há o pudor de julgar, isso é característico dentro do serviço público”.

Outra questão importante é a falta de preparo para as mudanças tanto pelos gestores que “utilizam critérios diferentes no âmbito de suas unidades” e que têm

dificuldades para “lidar com os resultados apurados ou até mesmo para diagnosticar corretamente a situação e enfrentá-la de acordo”, quanto para os servidores, visto que “não basta o gestor estar preparado, os servidores subordinados também tem que estar (...) muitos servidores acham uma ‘bobagem’ a avaliação”, apesar de em alguns lugares já existir “um policiamento natural entre a maioria dos servidores”.

5.3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Cinco, dos dez gestores, consideram a utilização da Idade Média do Acervo (IMA) um indicador parcialmente adequado para a avaliação da instituição com relação aos objetivos gerais de desenvolvimento permanente dos servidores e alcance das metas institucionais. Três, dos dez gestores, acham que o critério é totalmente inadequado.

Dentre as sugestões apresentadas pelos gestores estão a criação de um sistema de medição próprio para cada setor da área administrativa, como recursos humanos, setor financeiro e logístico, bem como a inclusão de outros serviços, como a inclusão dos “serviços de manutenção de benefícios e contribuinte individual” a fim de indicar para a avaliação.

5.4 LEVANTAMENTO DAS SUGESTÕES PROPOSTAS PELOS COMITÊS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O Comitê Gestor Nacional de Avaliação de Desempenho (CGNAD) recebe as sugestões, críticas e discussões das cinco superintendências regionais através dos Comitês Gestores Regionais (CGRAD), que por sua vez sintetizam os dados recebidos dos 105 Subcomitês de Avaliação de Desempenho das Gerências Regionais.

A primeira reunião do Subcomitê da Gerência Executiva de Porto Alegre ocorreu em 24 de fevereiro de 2010, em razão do Memorando Circular nº 05/2010/INSS/DRH¹¹ de 17/02/2010, encaminhado à Gerência Executiva através da Superintendência Regional apenas em 22/02/2010, sendo reenviado aos componentes do subcomitê em 23/02/2010, marcando a reunião em caráter emergencial visto que o prazo para encaminhamento do relatório se encerrava naquela data, pois a primeira reunião do Comitê Gestor Regional estava marcada para o dia 26/02/2010 e a do Comitê Nacional para 09/03/2010.

Conforme informação divulgada pela FENASPS¹², uma das três entidades de classe representantes dos servidores no CGNAD, juntamente com a ANASPS e CNTSS, apenas três dos 105 subcomitês (Porto Alegre faz parte dos que enviaram o relatório) e dois dos comitês regionais haviam enviado propostas para a alteração da forma de avaliação e dos conceitos. Isso se deve, possivelmente, ao escasso prazo dado para a marcação das reuniões e a elaboração dos relatórios.

Apesar da orientação de que as reuniões dos subcomitês tenham uma periodicidade bimestral, os integrantes do SAD da Gerência Executiva de Porto Alegre optaram por realizar encontros mensais.

Entre as propostas elencadas pelo SAD da Gerência Executiva de Porto Alegre¹³, algumas são reiteradas em todas as reuniões, buscando, pela insistência, iniciar a negociação de suas implantações ou alterações, com destaque para as seguintes sugestões e críticas:

- Redução da pontuação institucional de forma proporcional aos dias superiores ao alcance das metas;
- Que as metas sejam estipuladas de acordo com o número de servidores efetivamente capacitados para alcançá-las; pois os servidores que concedem os benefícios sofrem pressão, por serem os principais responsáveis pelas metas institucionais;

¹¹ D.O.U em 17/02/2010 dispõe sobre os relatórios dos subcomitês de avaliação de desempenho.

¹² [Http://sindisprevrs.org.br/new/](http://sindisprevrs.org.br/new/) acessada em outubro de 2010.

¹³ Levantamento efetuado com base nas atas do SAD dos dias 24/02/2010, 12/03/2010, 21/05/2010, 18/06/2010 e 15/07/2010, disponibilizadas na intraprev, site <http://gex-poa/site/> em outubro de 2010.

- A avaliação individual é considerada muito subjetiva, dando muita ênfase a personalidade e não levando em conta a contribuição profissional;
- Criação de um link na página institucional para publicação das atas dos subcomitês;
- Buscar formas de participação de todos os servidores da Gerência Regional no processo de avaliação;
- Proposição de uma reunião de todos os subcomitês a cada ciclo de avaliação, buscando estabelecer propostas comuns a todos os servidores, aumentando a representatividade dos mesmos junto a CGRAD e CGNAD;
- Incorporação da gratificação à remuneração.

Inconsistências dos sistemas, excesso de carga de trabalho resultante do aumento da carga horária, falta de servidores e falta de serviço de retaguarda nas agências também são críticas constantemente citadas nos relatórios do SAD da GEX Porto Alegre.

Nas quatro reuniões realizadas pelo Comitê Gestor Nacional¹⁴, a principal reivindicação é a incorporação da gratificação ao salário base, além do retorno da jornada de trabalho de 30h semanais, sendo que esta última não está ligada diretamente à avaliação, mas afeta a produtividade dos servidores.

Outras recomendações do CGNAD são:

- Capacitação constante para internalização dos conceitos relativos à avaliação de desempenho, tanto para servidores quanto para chefias, com foco na melhoria da gestão e importância da avaliação de desempenho e do *feedback* constante;
- Elaborar um curso EAD sobre a avaliação de desempenho;
- Disponibilização dos relatórios dos comitês e subcomitês para consulta de todos os servidores e acompanhamento das deliberações do CGNAD;
- Disponibilizar aos servidores o relatório de acompanhamento da avaliação individual durante todo o ciclo e não apenas ao final do mesmo;

¹⁴ Efetuadas nos dias 12/2009, 09/03/2010, 14 e 15/07/2010 e 05 e 06/10/2010 em Brasília, disponíveis no site do SINDISPREV, <http://www.sindisprev.org.br> em outubro de 2010.

- Unificação do valor do ponto da gratificação independente de classe ou padrão;
- Elaboração de estratégias de identificação para os servidores que necessitam de capacitação;
- Permitir que a auto-avaliação e a avaliação da equipe também sejam incluídas na gratificação.
- Alterar o modelo de avaliação atualmente baseado em produtividade para um modelo de avaliação motivador e incentivador, não deixando de lado a produtividade, mas avaliando também a qualificação.

Com uma participação mais intensa dos servidores na proposição de sugestões encaminhadas ao SAD, principalmente se considerarmos a possibilidade de uma articulação nacional buscando unificar as propostas, mais legítimas são as mudanças propostas pelo CGNAD ao Ministério da Previdência e ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, iniciando diálogos pacíficos almejando a adequação da avaliação às necessidades dos servidores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre as limitações da pesquisa podem ser citadas a extensão e abrangência do instrumento de pesquisa (questionário) aliada à indisponibilidade de tempo dos gestores para participar e o atraso na devolução dos questionários. O fato de efetuar a devolução do questionário via e-mail, e não pessoalmente, pode ter instigado os mesmos a postergar a participação para um momento mais propício, acabando por deixar passar o prazo de resposta. Além disso, a falta de informação sobre as atividades dos comitês e a possibilidade de mudanças no processo de avaliação também pode ter inibido a participação dos gestores.

Em razão das suas limitações, destacando principalmente o pequeno número de gestores participantes, não foi possível concluir, no âmbito da Gerência Executiva de Porto Alegre, se o atual modelo de avaliação de desempenho atende aos objetivos propostos de ser um instrumento de gestão, visando o desenvolvimento permanente dos servidores, a melhoria da qualidade dos serviços e a adequação das competências aos objetivos institucionais.

Como demonstrado através da pesquisa, nenhum dos cinco indicadores se apresenta como unanimidade, entre os dez gestores participantes, com relação ao atendimento de todos os objetivos (desempenho individual, desenvolvimento profissional, melhoria do atendimento, gestão) não sendo caracterizados como indicadores que refletem plenamente as competências necessárias as atividades institucionais, o que possivelmente está relacionado a definição genérica das funções. Porém em diferentes momentos quatro dos cinco indicadores recebem destaque como sendo plenamente adequados como indicador de desempenho.

Na melhoria dos serviços prestados aos cidadãos os gestores destacam a importância do relacionamento interpessoal, do comprometimento com o trabalho e do conhecimento. Os dois últimos também merecem destaque, na opinião dos gestores envolvidos, na avaliação do desenvolvimento permanente dos servidores. Trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho são considerados

totalmente adequados, pela maioria dos participantes, para avaliar o desempenho individual.

Apenas flexibilidade às mudanças não se destacou entre os indicadores, apesar de também não ter sido considerado inadequado por grande parte dos gestores. Talvez porque os servidores não tenham sido questionados sobre as mudanças, que são impostas e quase sempre informadas quando já estão em vigor, gerando insatisfação pela própria imposição. Poucas sugestões foram apresentadas pelos gestores, e quando questionados sobre a necessidade de mudanças no processo, muitos reclamam da subjetividade e se mostram favoráveis a extinção da avaliação, mas se abstêm de apresentar alternativas.

A falta de condições para atender a todas as demandas dos seus locais de trabalho impede que a avaliação de desempenho seja utilizada como uma ferramenta de diagnóstico de forma plena, dificultando a elaboração de planos de ação setoriais.

Além disso, a preparação escassa ou pouco adequada para realizar as avaliações, aliadas a impossibilidade de efetuar um acompanhamento constante e *feedback* agregam um sentimento de culpa, como se estivessem punindo os servidores, por situações que muitas vezes fogem do controle dos mesmos, como problemas constantes de sistemas e falta de capacitação na busca pelo desenvolvimento de competências apropriadas a função.

Enquanto os gestores participantes aparentemente aceitam de forma positiva ou neutra o modelo de avaliação atual, o subcomitê de avaliação de desempenho da Gerência Executiva de Porto Alegre procura fornecer subsídios ao CGNAD, em sua procura por alternativas viáveis ao atual modelo de avaliação e ao pagamento da gratificação de desempenho, visando manter uma negociação permanente com o Governo. A busca por tais alternativas pode servir como objeto de pesquisas futuras.

Cabe averiguar também se a possibilidade dos gestores indicarem critérios próprios de avaliação para cada um de seus servidores subordinados, ou para sua equipe de trabalho, mediante a flexibilização dos sistemas de avaliação, poderia servir como uma forma de internalizar a avaliação, estabelecer metas adequadas para cada servidor e conferir legitimidade ao processo.

Todas as questões apontadas acima podem se tornar objeto de pesquisas futuras, tanto na esfera local, quanto regional ou nacional, buscando propostas de avaliações construtivas e formas de gratificação mais adequadas à realidade atual dos servidores do INSS.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Reforma do Estado no federalismo brasileiro**: a situação das administrações públicas estaduais. Revista de Administração Pública, FGV, v.39(2): 401-420, Mar/Abr 2005.

_____. **Trajectoria recente da gestão pública brasileira**: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Revista da Administração Pública, FGV, Edição Comemorativa 1967-2007, p. 67-86, 2007.

ACEVEDO, Cláudia R.; NOHARA, Jouliana J. **Monografia no curso de administração**. Guia completo de conteúdo e forma. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRÉ, Maristela Afonso de. **A efetividade dos contratos de gestão na reforma do Estado**. Revista de Administração de Empresas, FGV, v.39(3): 42-52, Jul/Set 1999.

BRANDÃO, H. P. *et al.* **Gestão de desempenho por competências**: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360°. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 42(5): 875-898, set/out 2008.

BRASIL. Lei nº 10.855, de 01/04/2004, publicada no D.O.U em 02/04/2004, dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária, instituindo a Carreira do Seguro Social e dá outras providências. Presidência da República. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.855.htm. Acesso em 24/08/2010.

_____. Decreto nº 6.493, de 30/06/2008. Regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social – GDASS, de que trata a Lei nº 10.855, de 01º de abril de 2004. Presidência da República. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6493.htm Acesso em 24/08/2010.

_____. Instrução Normativa nº 38/INSS/PRES, de 22/04/2009, publicado no D.O.U em 23/04/2009. Disciplina os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho individual e institucional, para fins de aferição da Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social – GDASS, devida aos integrantes da Carreira do Seguro Social. Ministério da Previdência Social.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista do Serviço Público, ENAP, v.48(1): 5-24, Jan/Abr 1997.

_____. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil.** Revista do Serviço Público, ENAP, v.49(1): 5-42, Jan/Mar 1998.

_____. **O modelo estrutural de gerência pública.** Revista de Administração Pública, FGV, v.42(2):391-410, Mar/Abr 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

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

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2ª edição, tradução Cecília Leão Oderich, revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FREITAS, Vinícius P. *et al.* **Mensuração de Desempenho em Organizações Públicas: o caso da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul.** Revista do Serviço Público, ENAP, Brasília, 60 (3): 277-290 Jul/set 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5ª edição. São Paulo, Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1ª edição – 6ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacional.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 32 (6): 43-61, Nov/dez 1998.

GÜNTER, Hartmut. **Como elaborar um questionário.** Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 1. Brasília, DF: UNB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

ISP - BRASIL. **Metodologia para Negociação Coletiva no Setor Municipal.** Projeto – FNV Municipal. ISP – BRASIL, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.ispbrasil.org.br/dentro/publicacoes/metodologiaparanegociacao.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 4ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEVINSON, Harry. **Avaliação de QUE Desempenho?** Gestão de Pessoas, não de pessoal. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. P. 189-202. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública:** a trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 248p

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade:** a gestão das pessoas no setor público. Tradução Ana Corbisier, Lucia Jahn, Luis Reys Gil, Paulo Anthero Barbosa, São Paulo: FUNDAP, 2007. 246p

LOPES, Fernando Dias. NEG2-NEGCOL – **Negociação 2**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 1), 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). Acesso em setembro de 2010.

_____. NEG3-NEGCOL – **Negociação 3**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 1), 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). Acesso em setembro de 2010.

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

McGREGOR, Douglas. **Uma análise apreensiva da Avaliação de Desempenho**. Gestão de Pessoas, não de pessoal. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. P. 163-173. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – **Negociação 1**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 1), 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). Acesso em setembro de 2010.

MORAES, Michelle Patrick Fonseca. **A negociação coletiva de servidor público civil no regime da Constituição Federal de 1988:** a curiosa e recente experiência dos controladores de tráfego aéreo Texto extraído do Jus Navigandi <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9331> 16/4/2010 12:30

OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo**. Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal. Apresentado na reunião anual da OCDE, entre 15-16 de dezembro de 2009, OCDE, Paris.

O DELIUS, Catarina Cecília. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Cadernos ENAP. Brasília: ENAP, 2000.

O DELIUS, Catarina Cecília. **Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA)**. Pesquisa ENAP. Brasília: ENAP, 2002. www.ena.gov.br

PAZ, Maria das Graças Torres. **Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura**. Temas em Psicologia. Sociedade Brasileira de Psicologia - nº 3. P.73-90. Ribeirão Preto, 1993.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Do Projeto à Monografia de Conclusão de Curso**, texto 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Texto da disciplina de Metodologia Científica), 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). Acesso em outubro de 2010.

SANTOS, Luiz Alberto; CARDOSO, Regina Luna Santos. **Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas**. In: VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires – Argentina, Julho, 2001.

SCHOMMER, Paula Chies. **Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações**. Revista de Administração de Empresas, FGV, v.43(4): 102-107, Out/Dez 2003.

SCHWARTZMAN, Simon. Desempenho e controle na reforma administrativa. Texto para discussão nº 08. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. RAC, v.07, nº4, Out/Dez 2003: 33-54.

APÊNDICE A – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – FAD			
DIMENSÃO FUNCIONAL			
NOME DO SERVIDOR:			
MATRÍCULA:		CLASSE/PADRÃO:	
UNIDADE/ÓRGÃO DE EXERCÍCIO:			UNIDADE DE LOTAÇÃO:
PERÍODO DE AVALIAÇÃO: // a //			
CONCEITOS			
1	2	3	4
INSUFICIENTE	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE
<p>COMPREENDE-SE POR:</p> <p>INSUFICIENTE (I) – Quando ocorrer eventualmente.</p> <p>RARAMENTE (R) – Quando ocorrer com pouca frequência.</p> <p>ÀS VEZES (AV) – Quando ocorrer com mediana frequência.</p> <p>FREQUENTEMENTE (F) – Quando ocorrer habitualmente.</p>			
FATOR 1. FLEXIBILIDADE ÀS MUDANÇAS: habilidade para adaptar-se às mudanças, sendo capaz de rever sua postura frente a novas demandas e prioridades.			CONCEITO (I/R/AV/F)
CARACTERÍSTICAS			
Atitude de desprendimento e desapego			
Atitude positiva frente a imprevistos			
Disposição para rever pontos de vista			
Posicionamento a favor da equipe			
Compreende e responde às novas situações de trabalho			
FATOR 2. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: habilidade para interagir com os colegas de equipe, com os diversos níveis hierárquicos e com o público interno/externo, atuando com respeito e urbanidade.			CONCEITO (I/R/AV/F)
CARACTERÍSTICAS			
Ética no desenvolvimento de suas atividades			
Cordialidade e respeito no trato com as pessoas			
Recebe positivamente opiniões e críticas			
Sabe ouvir e se expressar de forma clara e objetiva			
Respeito às diferenças			

FATOR 3. TRABALHO EM EQUIPE: capacidade de assumir tarefas e de colaborar com os colegas visando à melhoria do desempenho da equipe.	CONCEITO (I/R/AV/F)
CARACTERÍSTICAS	
Responsabilidade na execução das tarefas	
Contribuição para a harmonia no ambiente de trabalho	
Prudência em situações de conflito	
Compartilhamento de conhecimentos e idéias	
Colaboração com a equipe na busca de resultados	
FATOR 4. COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO: capacidade de desempenhar tarefas de forma responsável e com foco na melhoria dos serviços prestados.	CONCEITO (I/R/AV/F)
CARACTERÍSTICAS	
Visão global da Instituição e de sua importância para a sociedade	
Organização do trabalho	
Cumprimento de prazos	
Execução do trabalho alinhada aos objetivos da Instituição	
Empenho no exercício de suas atividades visando à melhoria dos serviços prestados	
FATOR 5. CONHECIMENTO E AUTO-DESENVOLVIMENTO: capacidade de desempenhar as atividades com eficiência e busca de aprimoramento dos conhecimentos necessários para a melhoria contínua.	CONCEITO (I/R/AV/F)
CARACTERÍSTICAS	
Segurança nas informações prestadas	
Sabe fazer	
Execução das tarefas com grau de qualidade satisfatório	
Atualização quanto à legislação e normas pertinentes à sua área de atuação	
Busca novos conhecimentos e habilidades na sua área de atuação	

NOTA	
PONTOS	
Sugere ação de capacitação ou de desenvolvimento pessoal/profissional: Sim () Não ()	
_____	_____
LOCAL/DATA	AVALIADOR
CONCORDO ()	
NÃO CONCORDO ()	
_____	AVALIADO

APÊNCIDE B – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA CHEFIA DIMENSÃO GERENCIAL			
NOME DO SERVIDOR:			
MATRÍCULA:		CLASSE/PADRÃO: FUNÇÃO/CARGO COMISSIONADO:	
UNIDADE/ÓRGÃO DE EXERCÍCIO:			UNIDADE DE LOTAÇÃO:
PERÍODO DE AVALIAÇÃO: // a //			
CONCEITOS			
1	2	3	4
INSUFICIENTE	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE
<p>COMPREENDE-SE POR:</p> <p>INSUFICIENTE (I) – Quando ocorrer eventualmente.</p> <p>RARAMENTE (R) – Quando ocorrer com pouca frequência.</p> <p>ÀS VEZES (AV) – Quando ocorrer com mediana frequência.</p> <p>FREQUENTEMENTE (F) – Quando ocorrer habitualmente.</p>			
FATOR 1. LIDERANÇA: capacidade de influenciar positivamente a equipe, com credibilidade e respeito, mantendo os colaboradores motivados para atingir a meta definida.			CONCEITO (I/R/AV/F)
CARACTERÍSTICAS			
Possui facilidade em influenciar a equipe para seguir suas orientações com aprovação e respeito			
Comunica-se com clareza e objetividade			
Toma decisões e distribui tarefas de forma coerente e responsável			
Preocupa-se com o trabalho em equipe focado no comprometimento de todos			
Conduz e mantém a equipe motivada para a produção de resultados			
FATOR 2. PLANEJAMENTO: capacidade de estabelecer planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades.			CONCEITO (I/R/AV/F)
CARACTERÍSTICAS			
Planeja o trabalho com ênfase na Organização e distribuição adequada de tarefas			
Desenvolve suas atribuições com base nos objetivos e metas da Instituição			
Estabelece estratégias de ação focadas no cumprimento de prazos			
Define prioridades adequadamente			
Promove ações corretivas quando identifica necessidade de ajustes no planejamento			

FATOR 3. COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO: capacidade de desempenhar as atribuições de forma responsável, contribuindo para o alcance dos resultados esperados.	CONCEITO (I/R/AV/F)
CARACTERÍSTICAS	
Demonstra ter visão global da Instituição, cooperando para o cumprimento de sua missão perante a sociedade	
Desempenha suas atribuições com interesse e dedicação	
Mantém tranquilidade e maturidade em situações adversas	
Possui habilidade para administrar trabalho em equipe	
Desenvolve suas atribuições de modo a contribuir para o alcance dos objetivos da Instituição	
FATOR 4. GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO e DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: capacidade de avaliar e melhorar as condições de trabalho e viabilizar o crescimento profissional da equipe.	CONCEITO (I/R/AV/F)
CARACTERÍSTICAS	
Demonstra capacidade de promover um ambiente de trabalho em equipe	
Preocupa-se com a adequação do espaço físico e o conforto da equipe	
Propicia recursos técnicos e materiais necessários ao desenvolvimento das atividades da unidade	
Preocupa-se com qualificação e capacitação da equipe	
Incentiva o aperfeiçoamento profissional contínuo dos integrantes da equipe	
FATOR 5. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: habilidade para interagir com as pessoas, atuando com respeito e urbanidade, administrando adequadamente situações de conflito.	CONCEITO (I/R/AV/F)
CARACTERÍSTICAS	
Atitude ética e receptiva no relacionamento com as pessoas	
Valoriza a comunicação, buscando ouvir e se fazer entender	
Recebe positivamente opiniões e críticas	
Respeito às diferenças	
Possui habilidade para administrar conflitos, visando à manutenção de um bom clima de trabalho	

NOTA	
PONTOS	
Sugere ação de capacitação ou de desenvolvimento pessoal/profissional: Sim () Não ()	
_____	_____
LOCAL/DATA	AVALIADOR
CONCORDO ()	
NÃO CONCORDO ()	

	AVALIADO

ANEXO A – QUESTIONÁRIO E TABULAÇÃO DOS RESULTADOS

Caro colega,

O questionário abaixo faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Negociação Coletiva da Escola de Administração da UFRGS, através de convênio com o MPOG, por isso optei por um tema importante para todos os servidores, a AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, que serve como base para nossa GDASS (Gratificação de Desempenho) e também para a Progressão e Promoção funcional, tendo como objeto de estudo os servidores que se encontram na posição de gestores na Gerência Executiva de Porto Alegre.

Sua participação sincera é muito importante, pois existe um Grupo de Trabalho permanente junto ao Ministério da Previdência e também do Ministério do Planejamento, composto por representantes dos servidores, do sindicato e também do Governo, e nossas opiniões e constatações, se bem fundamentadas, podem servir como base para futuras negociações. Além disso, a Instrução Normativa nº 38/INSS/PRES, de 22/04/2009 acena com a possibilidade de alteração do instrumento e da sistemática de avaliação. Saliento ainda que o resultado do trabalho ficará a disposição de todos os interessados.

As perguntas estão fundamentadas em:

- Lei nº 10.355, de 26 de dezembro de 2001, dispõe sobre a Carreira Previdenciária no INSS;
- Lei nº 10.855, de 01 de abril de 2004, dispõe sobre a Reestruturação da Carreira Previdenciária;
- Decreto nº 6.493, de 30 de junho de 2008, regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social, GDASS.

Agradeço desde já sua participação e saliento que as respostas deste questionário são completamente sigilosas, não devendo em nenhum momento constar seu nome, matrícula ou órgão de lotação.

Após concluir o preenchimento deste questionário, salve-o e envie por e-mail para milena.dalton@previdencia.gov.br ou imprima e mande por malote para 19.001.020, aos meus cuidados. Peço que evite discutir ou mostrar suas respostas para seus colegas, para evitar influenciá-los.

Muito obrigada por sua participação,

MILENA MAYORA DALTOÉ

Atenção:

- Leia e responda as questões na ordem em que são apresentadas.
- Sempre que possível justifique suas respostas.

Ano de ingresso no INSS: <1988 (6) 1994/95 (2) >2003 (2)

Sexo: (3) Feminino (7) Masculino

(9) Técnico (1) Analista

Exerceu alguma atividade anterior ao serviço público:

(8) Sim (2) Não

Há quanto tempo exerce cargo de chefia? 03 meses, 04 meses, 3, 5, 8, 11 e 20 anos

Grau de Escolaridade:

() Nível Fundamental (1º Grau) () incompleto () completo

() Nível Médio (2º Grau) () incompleto () completo

() Nível Superior (1) incompleto (9) completo

A avaliação de desempenho individual tem como finalidade o desenvolvimento permanente do servidor e a adequação das suas competências aos objetivos institucionais, buscando a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao adequado desempenho das tarefas e atividades funcionais¹⁵.

Conforme o art. 4º, inciso I e art. 9º, § 1º do Decreto nº 6.493/2008, as atitudes individuais, avaliadas em nível funcional, são baseadas nos seguintes critérios mínimos:

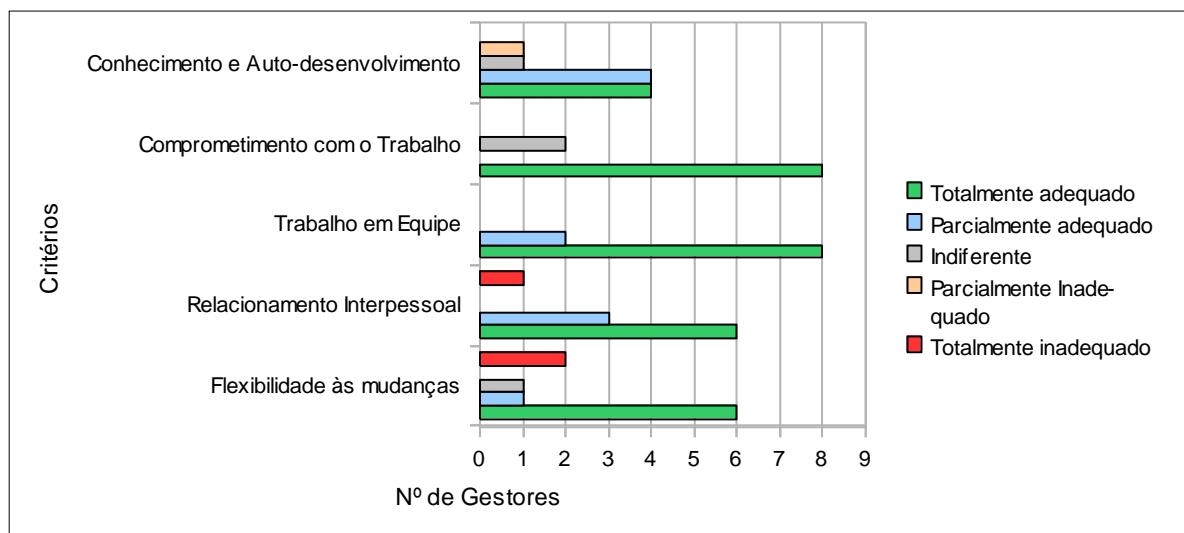
- **Flexibilidade às mudanças;**
- **Relacionamento interpessoal;**
- **Trabalho em equipe;**
- **Comprometimento com o trabalho;**
- **Conhecimento e auto-desenvolvimento.**

1. Qual sua opinião sobre cada um dos critérios mínimos estabelecidos para avaliar o **desempenho individual dos servidores**, considerando a pontuação abaixo (para cada critério escolha uma única pontuação):

- (1) Totalmente adequado;
 (2) Parcialmente adequados;
 (3) Indiferente;
 (4) Parcialmente inadequado;
 (5) Totalmente inadequado.

¹⁵ <http://www-inss.prevnet/>

Crêterios	1	2	3	4	5
Flexibilidade às mudanças	6	1	1		2
Relacionamento Interpessoal	6	3			1
Trabalho em Equipe	8	2			
Comprometimento com o Trabalho	8		2		
Conhecimento e Auto-desenvolvimento	4	4	1	1	



Justifique sua resposta:

- Os 4 primeiros são fundamentais para a melhoria no atendimento e para cumprimento das metas estabelecidas pelo Instituto, pois não podemos ficar atrelados a características pessoais em detrimento do bom andamento dos serviços deixando claro que depende do gestor, têm, promover o desenvolvimento destas características, principalmente com relação ao conhecimento e auto-desenvolvimento, onde estão envolvidos o próprio servidor e a instituição na figura do gestor local.
- Os cr terios utilizados são de caráter subjetivos podendo contaminar o processo de avaliação.
- Creio que os cr terios sejam adequados, apenas critico a quantificação dos mesmos.
- Concordo plenamente com estes cr terios, poderia haver outros tantos, como por exemplo a assiduidade e respeito ao cumprimento legal da jornada de trabalho, responsabilidade profissional e  tica profissional.
- Estes cr terios se forem bem aplicados podem compor um bom mapa profissional do servidor avaliado.
- Entendo que os cr terios são razoavelmente corretos mas critico a forma como os mesmos são aferidos pelo processo. Em particular, o despreparo para conduzir o processo de avaliação de forma técnica e criteriosa.

- Tanto flexibilidade às mudanças e relacionamento interpessoal na minha opinião é totalmente inadequado pois as mudanças são impostas sem a participação efetiva dos servidores da base. E relacionamento interpessoal depende de vários fatores inclusive pode ser pessoas tímidas, reservadas, etc.
- Os critérios são muito restritos, não representam a totalidade das características dos servidores. Uma avaliação de desempenho individual deve ser mais ampla tanto no período quanto nos critérios de apuração.
- Mesmo sendo de difícil análise para pontuação, acredito ser esses os principais critérios que temos ao avaliarmos os colegas subordinados, mas deveriam ser estabelecidos subcritérios que ajudaria a visualizar melhor essa planificação. Ex: Flexibilidade à mudanças – o que deveria ser observado (subitens) deveria receber uma pontuação e a média da pontuação seria a nota final do item. Hoje temos os subitens mas são somente esclarecedores do que significa aquele item, não sendo base para a nota final. Comprometimento com o trabalho e auto-desenvolvimento são muito subjetivos na minha opinião.
- Os critérios são adequados, desde aplicados e quando exista um *feedback* entre chefias e servidores.

Você tem alguma sugestão de critérios mais apropriados para avaliar o **desempenho** dos servidores da sua unidade?

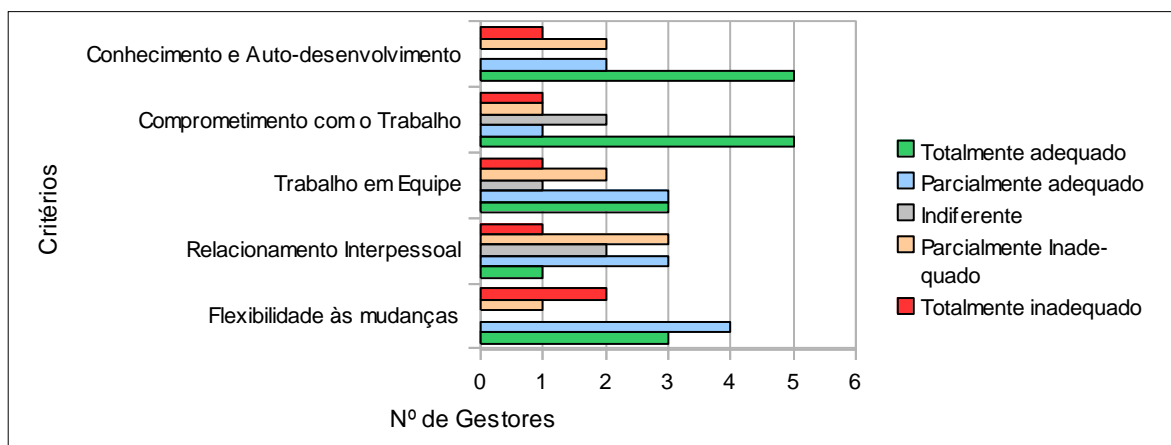
- Estou há pouco tempo atuando como gestor e ainda não efetuei nenhuma avaliação de desempenho, entretanto acredito que deva existir algo relacionado a saúde do servidor e atenção da instituição sobre isso, ou seja, se verificado que há problema de saúde interferindo no desempenho e após a intervenção da instituição no que diz respeito a sanar esse problema, o servidor não tiver melhorado ou atenuado, isso deveria ser medido.
- Atualmente, as principais carreiras do serviço público federal buscam a transformação das gratificações, inclusive as de produtividade, em subsídios, ou seja, em salário. Muitas das parcelas variáveis que compõe os salários dos servidores públicos não incorporam os proventos de aposentadoria e, no caso da GDASS, discutiu-se inclusive se era ou não devida durante os afastamentos por motivo de saúde, constituindo-se inclusive um atentado ao bom senso. Até o final de 2011, a GDASS (individual e institucional) somará aproximadamente 70 por cento dos vencimentos dos servidores da Carreira do Seguro Social. Por isso discordo integralmente do modelo adotado. Os critérios utilizados para a avaliação individual do servidor não deveriam compor parcela salarial, mas sim servir de ferramenta gerencial para trabalhar os valores da instituição com os servidores, subsidiando possíveis capacitações, ou até, em último caso, aplicar o código de ética, no caso de falta de comprometimento.
- Acho que poderiam haver subcritérios para cada critério, de forma a melhor quantificar e identificar as situações, tornando a avaliação mais transparente e objetiva.

- Acredito que a avaliação individual deveria ter maior peso no percentual total da GDASS, tipo 50 por cento. O maior problema dos gestores de APS é se encontrar de certa forma impotentes diante de atitudes de determinados servidores que não estão comprometidos com a equipe e pouco pode-se fazer para reverter tal comportamento, pois quase nada acontece para dar apoio aos gerentes, inclusive os sindicatos de classe os defendem piamente. A ética profissional e a responsabilidade profissional seriam muito importantes.
- Devem ser incluídos critérios não ligados somente à área de benefícios e incluir a atividade meio. Apesar de a finalidade do INSS ser o reconhecimento de direitos, o número de pessoas em atividades não relacionadas diretamente com esse reconhecimento é muito grande para ser deixado de fora da avaliação.
- Que todos os servidores participem das metas da instituição com poder de decisão para poder se comprometer e ser cobrado.
- Poderia ser adotado um mecanismo de avaliação coletiva.
- Acredito que a avaliação deveria ser feita pelos pares, pelo indivíduo e pelo seu chefe, cada um com peso diferente, para que não recaísse a responsabilidade toda sobre o chefe.
- Os critérios são bem abrangente, contudo os chefes devem estar preparados para identificar e utilizar a ferramenta de forma adequada.

2. Os critérios de avaliação são adequados para estimular **o desenvolvimento permanente dos servidores?** Considere a pontuação abaixo.

- (1) Totalmente adequado;
 (2) Parcialmente adequados;
 (3) Indiferente;
 (4) Parcialmente inadequado;
 (5) Totalmente inadequado.

Critérios	1	2	3	4	5
Flexibilidade às mudanças	3	4		1	2
Relacionamento Interpessoal	1	3	2	3	1
Trabalho em Equipe	3	3	1	2	1
Comprometimento com o Trabalho	5	1	2	1	1
Conhecimento e Auto-desenvolvimento	5	2		2	1



Justifique sua resposta:

- Creio que ainda é cedo para avaliar o impacto da aplicação da GDASS, pois estamos recém ainda no primeiro ano de implantação. Entretanto, para que a avaliação individual seja realmente educativa e não punitiva, seria necessário construir um mecanismo mensal ou no mínimo bimensal de avaliação, onde o servidor pudesse acessar sua “nota” ainda em tempo de proceder a mudanças em seu comportamento e/ou atitudes, ou discutir os critérios utilizados pela sua chefia imediata, pois a “nota” semestral irá determinar seu vencimento nos próximos seis meses o que seria não somente punitivo, mas também injusto.
- Seriam adequados, se houvesse uma estrutura para tanto. Antes da implantação da avaliação individual de desempenho, teria que ter sido feito um trabalho consistente junto aos servidores para dissecar cada um dos critérios, exemplificando com situações cotidianas de trabalho, proporcionando entendimento e o início de mudança de cultura. Essa estrutura deve ser constante, continuada, durante todo o processo, através de diálogos entre o gestor e sua equipe, mediante troca constante de *feedback*.
- O desenvolvimento permanente dos servidores é estimulado com a aplicação de tais critérios mas há outros critérios que merecem serem considerados tais como conhecimento implícito que cada servidor detém, a capacitação profissional e como este a percebe e a valoriza. Também há de mencionar a produção individual, deixando claro que nunca utilizar como referência o toyotismo. A Instituição pública deve adaptar a parte boa dos modelos de gestão da iniciativa privada adaptando-a para a realidade do serviço público, principalmente observando o contexto de cada Instituição, no caso do INSS, o foco deve ser sempre a excelência do atendimento ao seu usuário, pois somos únicos e nossa missão é clara, nem precisaria estar citada em lugar nenhum, pois é explícito que não haveria previdência social sem este foco principal. Logo, o desenvolvimento do servidor estará sempre relacionado com a habilidade em comunicar-se, competência, bom senso, quando se menciona o bom senso, já vislumbramos uma certa liberdade de ação, e esta liberdade de ação somente deverá ser exercida por pessoas realmente capacitadas, éticas e com muita competência dentro do contexto da previdência social.

- Sim, acredito que estes critérios podem estimular o desenvolvimento permanente dos servidores.
- Dentre os critérios atuais, comprometimento e conhecimento são os que impulsionam o servidor.
- A instituição precisa envolver constantemente no desenvolvimento dos servidores acompanhando, hoje são disponibilizados cursos virtuais, sem que a instituição se certifique de que o servidor tenha tempo dentro do horário de expediente e quais os resultados do curso realizado.
- Entendo que a forma mais adequada para estimular o desenvolvimento deve ser com estímulo ao conhecimento.
- Podemos ter servidores com alto desempenho, mas de relacionamento difícil, por esse motivo que acredito não ser um bom critério para esse tipo de análise. Na minha opinião desenvolvimento tem muito a ver com performance, por isso, a mensuração do trabalho deve ser observada em critério como esse.
- Critérios abrangentes, depende da sua aplicação e interpretação de forma adequada.

Você tem alguma sugestão de critérios mais apropriados para propiciar o **desenvolvimento** dos servidores da sua unidade?

- Um serviço de atenção à saúde do servidor mais atuante, bem como capacitação nas áreas motivacionais e comportamentais.
- Não
- A única sugestão seria a criação de subcritérios para cada critério existente, de forma a melhor identificar as situações, e a melhor estruturação de todo o processo de avaliação.
- Já foi respondido anteriormente.
- Alguma vinculação direta entre cursos realizados com conexão com sua atividade no INSS e um acréscimo automático em valores recebidos e que tenha alguma expressão no contra-cheque.
- Que os servidores participem da elaboração dos critérios de avaliação.
- O investimento em capacitação permanente deve ser o método adotado.
- Acredito que a avaliação individual deveria ter maior peso no percentual total da GDASS, tipo 50 por cento. O maior problema dos gestores de APS é se encontrar de certa forma impotentes diante de atitudes de determinados servidores que não estão comprometidos com a equipe e pouco pode-se fazer para reverter tal comportamento, pois quase nada acontece para dar apoio aos gerentes, inclusive os sindicatos de classe os defendem piamente.

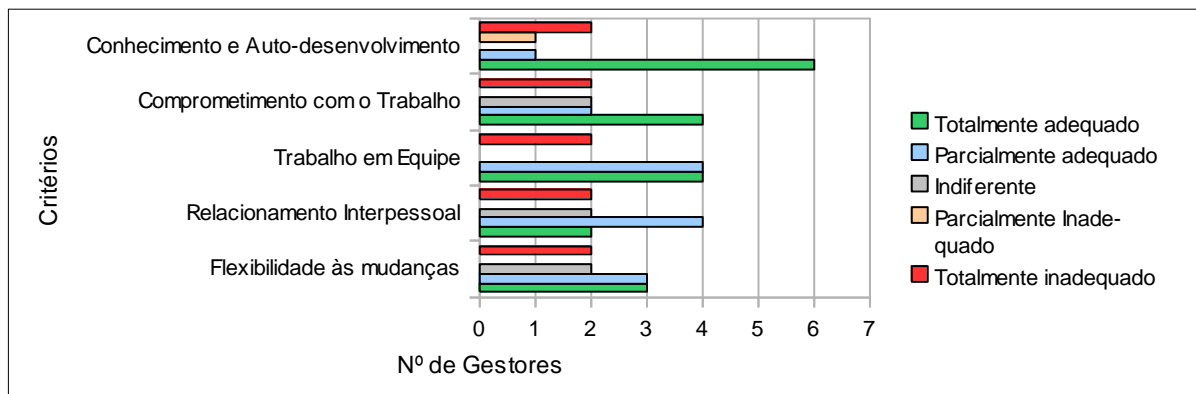
A ética profissional e a responsabilidade profissional seriam muito importantes.

- Os servidores de todas as áreas deveriam ser selecionados e estarem sendo preparados para assumirem uma posição de chefia dentro da instituição. A maior dificuldade que temos hoje é que mesmo não tendo uma pessoa com o melhor perfil, ou qualificação, a mesma não é substituída, pois não há ninguém selecionado e devidamente preparado ou apto para assumir a função.
- Reconhecimento da atividade e do comprometimento através de gratificação pecuniária.

3. Os critérios individuais são adequados para avaliar o **correto desempenho das atividades funcionais**? Considere a pontuação abaixo.

- (1) Totalmente adequado;
 (2) Parcialmente adequado;
 (3) Indiferente;
 (4) Parcialmente inadequado;
 (5) Totalmente inadequado.

Crítérios	1	2	3	4	5
Flexibilidade às mudanças	3	3	2		2
Relacionamento Interpessoal	2	4	2		2
Trabalho em Equipe	4	4			2
Comprometimento com o Trabalho	4	2	2		2
Conhecimento e Auto-desenvolvimento	6	1		1	2



Justifique sua resposta:

- Não, todos os critérios utilizados são de caráter subjetivo. Além do que somos quase 40 mil servidores avaliados alguns milhares de gestores.
- Considero parcialmente adequados exatamente porque entendo que deveriam existir subcritérios. Exemplo: critério Comprometimento com o Trabalho – subcritério: demonstra responsabilidade nas tarefas realizadas? - subcritério: demonstra interesse em aprender e se manter atualizado? -

subcritério: cumpre com os deveres de pontualidade e assiduidade? E assim por diante. Acho que ficaria mais claro, mais objetivo, pois os critérios são amplos e, muitas vezes, o servidor pode ter alguns pontos positivos dentro daquele critério e outros negativos.

Relacionamento pessoal não assegura um bom trabalho, posso ser ótimo comunicador, é apenas uma ferramenta, mas não significa que o servidor obrigatoriamente estará comprometido com a sua missão.

Com exceção do critério “Relacionamento Interpessoal”, os demais são adequados para avaliar o correto desempenho das atividades funcionais.

Os critérios permitem que o servidor se aprimore mas não existem pontos de controle para aferir a melhoria.

Porque a avaliação não é construída com os servidores durante o ciclo de avaliação, sendo que o servidores não ficam sabendo quais os pontos que as chefias consideram como relevantes, é muito pessoal, muito subjetivo da chefia.

O conhecimento é o critério mais importante no desempenho.

Dentre todos os critérios de avaliação acredito ser esse (qual?) o que identifica melhor o envolvimento do servidor retratando o que espera dele dentro da instituição. Faria uma ressalva em relação ao termo “correto”, pois a certeza do exato cumprimento das metas e objetivos seria muito mais abrangente do que os itens relacionados. As competências, sejam elas individuais ou institucionais, devem ser descritas de forma simples (mas não imprecisa) e acurada (mas não em linguagem ou estrutura complexa, que as tornem impraticáveis ou incompreensíveis). Quando a descrição não é clara e objetiva, as pessoas podem dar à competência a interpretação que melhor lhes convêm.

- Os critérios são adequados, mas muito abrangentes, precisariam ser mais específicos.

Você tem alguma sugestão de critérios mais apropriados para avaliar o **desempenho das atividades funcionais** dos servidores da sua unidade?

- Os servidores deveriam ser periodicamente monitorados em vários aspectos, sendo principalmente questionados sobre seus anseios, dificuldades e críticas, de perto e não através de estatísticas.
 - Não. Conforme já afirmado acima, os critérios utilizados para a avaliação individual do servidor não deveriam compor parcela salarial, mas sim servir de ferramenta gerencial para trabalhar os valores da instituição com os servidores, subsidiando possíveis indicações capacitações, ou até mesmo, em último caso, aplicar o código de ética, para o caso da falta de comprometimento do servidor.
 - Vide resposta acima. (Considero parcialmente adequados exatamente porque entendo que deveriam existir subcritérios. Exemplo: critério

Comprometimento com o Trabalho – subcritério: demonstra responsabilidade nas tarefas realizadas? - subcritério: demonstra interesse em aprender e se manter atualizado? - subcritério: cumpre com os deveres de pontualidade e assiduidade? E assim por diante. Acho que ficaria mais claro, mais objetivo, pois os critérios são amplos e, muitas vezes, o servidor pode ter alguns pontos positivos dentro daquele critério e outros negativos.)

- Já respondido anteriormente. Mas mesmo assim é bem difícil de sugerir outros critérios de avaliação. Há o pudor de julgar, isto é característico dentro do serviço público. Por quê? Lógico é de conhecimento de todos que quando um servidor não tem ética, respeito à chefia, equipe, e até mesmo ao usuário, se punido, de imediato é alterada a sua lotação e este continuará aprontando e assim vai indo. Então se complicarmos nas avaliações com outros critérios, não ficará fácil para os gestores, avaliar dentro deste contexto é muito diferente da iniciativa privada. Infelizmente há o agravante da APS terem de prestar atendimento 9 horas de portas abertas. Isto é causador de grande stress e deve-se levar em conta esta característica ou cotidiano derivado do sim ou não que devemos fornecer aos requerentes de benefícios nos afetam, diretamente em estado psicológico e poderá desencadear reações adversas.

- Não.

- Que a chefia construa ao longo do período quais os pontos que devam ser avaliados.

- Teste do conhecimento em legislação, por exemplo.

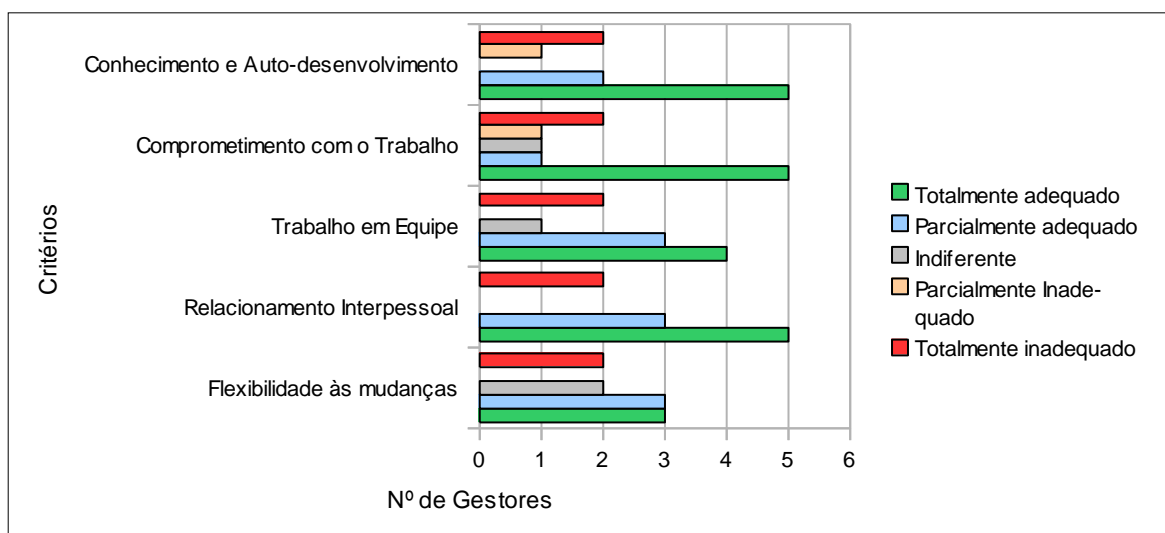
- Teria, mas precisaria me aprofundar um pouco mais no assunto para sugerir.

- Especificar mais os critérios, tais como a mensuração da produtividade, levando sempre em consideração a capacidade de cada indivíduo.

4. Os critérios de avaliação são adequados para propiciar a **melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos**? Considere a pontuação abaixo.

- (1) Totalmente adequado;
 (2) Parcialmente adequados;
 (3) Indiferente;
 (4) Parcialmente inadequado;
 (5) Totalmente inadequado.

Critérios	1	2	3	4	5
Flexibilidade às mudanças	3	3	2		2
Relacionamento Interpessoal	5	3			2
Trabalho em Equipe	4	3	1		2
Comprometimento com o Trabalho	5	1	1	1	2
Conhecimento e Auto-desenvolvimento	5	2		1	2



Justifique sua resposta:

- Não, todos os critérios utilizados são de caráter subjetivo.
- Considero parcialmente adequados exatamente porque o processo deve ser melhor estruturado. Entendo que a avaliação de desempenho, se bem intencionada e bem aplicada, pode ser muito positiva para todos os envolvidos: servidores e clientes. No entanto, da forma como está acontecendo na prática, creio que não interfira nessa questão.
- Estes critérios iram repercutir diretamente na atuação do servidor durante a prestação dos serviços aos usuários. Atendimento de qualidade. Será muito bom tanto ao usuário quanto a própria equipe, pois a execução das tarefas serão ágeis e dinâmicas, proporcionando harmonia no ambiente de trabalho.
- Sim todos eles são adequados para propiciar a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.
- Acredito que esses critérios, se devidamente estimulados, propiciam uma grande melhora no atendimento.
- Porque os servidores discordam da maneira da avaliação a consideram punitiva sendo um valor muito alto, 20%.
- O relacionamento e o comportamento do servidor é o critério mais importante na atividade de atendimento ao público.
- Acredito ser muito importante as pessoas estarem cientes da importância do seu trabalho para a sociedade. A necessidade de empatia, se colocar no lugar do outro, nos ajudaria muito a resolvermos os problemas de relacionamento interpessoal (servidor x segurado). É claro que temos aliado a isso a sobrecarga de trabalho, mas em condições normais o relacionamento é fator primordial para o sucesso, principalmente como nós temos esse contato direto e diário com o público que nem sempre tem atendida as suas necessidades de segurado da previdência social.

- Desde que aplicado de fato, que não seja perdido dentro das atividades exercidas, se tornando uma caixa preta, onde não se consegue realizar controles, por se dar prioridade ao “apagar fogo”.

Você tem alguma sugestão de critérios mais apropriados para verificar **a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos** pelos servidores da sua unidade?

- O fato de dependermos do sistema, por exemplo, para desempenharmos bem nossas atividades deveria ser levado em consideração para se avaliar a qualidade do atendimento.
- Sim, pesquisa de satisfação junto aos segurados após o atendimento, realizados pelo 135 (parece que já há projeto na área da DIRAT).
- A mesma já colocada.(Considero parcialmente adequados exatamente porque o processo deve ser melhor estruturado. Entendo que a avaliação de desempenho, se bem intencionada e bem aplicada, pode ser muito positiva para todos os envolvidos: servidores e clientes. No entanto, da forma como está acontecendo na prática, creio que não interfira nessa questão.)
- Não.
- Primeiro que os cidadãos pudessem avaliar os serviços logo após a conclusão.
- A quantidade de atendimentos efetuados.
- Treinamento sobre educação no atendimento.

5. Se você tivesse possibilidade de decidir os critérios, **mantendo, excluindo, alterando e incluindo novos critérios**, cite cinco que você usaria para avaliar os servidores que trabalham com você e justifique suas escolhas:

- 1º Relacionamento interpessoal;
- 2º urbanidade no atendimento;
- 3º aplicação dos conhecimentos adquiridos em capacitação;
- 4º trabalho em equipe;
- 5º comprometimento com o trabalho.

Não mudaria muito os critérios a não ser no que diz respeito a capacitação e verificação da aplicabilidade desta capacitação oferecida bem como a disponibilidade do servidor em aumentar seu conhecimento pertinente as suas atividades e ressaltar que qualquer avaliação teria que depender de fatores externos como saúde, ergonomia, sistemas, condições de trabalho.

- Implantaria a GDASS no valor de 100% para a parcela institucional e eliminaria a parcela individual, para fins pecuniários.

- Manteria os critérios, pois os considero bons, apenas julgo muito amplos e, portanto, subjetivos. Eu dissecaria, criando “subcritérios” de forma a melhor identificar e quantificar as situações, bem como tornando mais claro, transparente e objetivo o processo. E ainda criaria instrumentos de forma a garantir uma melhor estruturação do processo. Talvez *feedbacks* quinzenais a serem registrados no sistema com homologação do gestor e do servidor para ter certeza de que há ciência de ambos e também que o processo seja recíproco (avaliação do gestor com critérios definidos da mesma forma, observando as atribuições do gestor.)

- Iniciativa – é importante que haja um andamento natural sem interferência direta da chefia nos casos em que o servidor pode buscar uma solução sozinho.

- 1º incluiria a manutenção, contribuinte individual no cálculo, que hoje estão fora;

- 2º em primeiro lugar excluiria o critério do IMA;

- 3º se se mantiver a avaliação institucional o valor seria igual para todos os servidores

- 4º revisão do número de agendamentos de acordo com o número de servidores que concedem.

- Conhecimento;
Assiduidade;
Integração com o grupo;
Interesse na gestão.

- Desempenho com educação no atendimento;
Flexibilidade, proposição para realizar outras atividades, cooperação;
Respeito a capacidade individual;
Sujeitar-se a troca de informações, apresentar interesse ao aprendizado;
Buscar critérios de avaliação com base em estatísticas, respeitando a capacidade .

6. Considerando o conjunto de atividades de responsabilidade dos gestores e as condições gerais de trabalho (movimento da APS, controle de frequência, controle da agenda e demais atividades de responsabilidade dos gestores) **existem condições para avaliar adequadamente cada servidor** com relação aos critérios definidos atualmente, propiciando *feedback* apropriado e incentivando o desenvolvimento profissional?

- (1) É plenamente possível;
- (5) É parcialmente possível.
- (2) É parcialmente impossível;
- (2) É plenamente impossível.

Justifique sua resposta:

- De acordo com os exemplos do enunciado, diante de tantas atribuições do gestor, que também é executor, visto a escassez de recursos humanos, fica complicado avaliar com total adequação aos critérios pois sabemos das dificuldades encontradas no dia a dia, dessa forma acabamos por “relevar”

muitas atitudes no intuito de aliviar a sobrecarga. É uma falha dos gestores, que só poderá ser sanada quando as condições de trabalho forem adequadas aos critérios para avaliar o desempenho.

- Não. Principalmente no caso das unidades maiores como a BI contando aproximadamente 100 servidores exercendo as mais diversas atividades.
- É parcialmente possível, pois é muito complicado administrar o tempo de forma a garantir momentos de diálogo, *feedback*, orientação, etc., diante de todas as demandas da APS. Creio que se fossem garantidas, pelo menos, reuniões mensais de equipe, onde se fechasse a APS e não houvesse atendimento ao segurado, facilitaria. Esses momentos tem que ser considerados como investimento pois geram um retorno que reflete nos processos de trabalho e nas rotinas cotidianas, através do fortalecimento da equipe.
- Geralmente a chefia da APS envolve-se com o atendimento ao usuário, pois não há como deixar o usuário esperando por longo período, devido a carência de servidores para dar conta da excessiva demanda. Os gestores se encontram constantemente administrando conflitos, tanto interno como externo. Mesmo assim sempre estamos, dentro do possível, alertando-os para o melhor desempenho do seu trabalho, mas não é da forma como deveria ser.
- Acho que não é impossível, mas no caso de um grupo grande um gestor sozinho, não consegue avaliar adequadamente cada servidor.
- Conheço bons gestores de APS que tem plena condição de acompanhar seu servidores e promover seu desenvolvimento. Mas as condições de trabalho nas APS se deterioraram muito e o gestor fica com poucas opções para promover essa mudança. E há gestores francamente desqualificados para a tarefa.
- Não está havendo condições tendo em vista que o processo não foi construído.
- As condições hoje impedem uma avaliação séria dos servidores. Não há como decidir sobre desempenho se as circunstâncias que estão submetidos os servidores e os gestores não modificarem. Somente pode haver avaliação se houver acompanhamento do avaliado pelo avaliador durante o ciclo.
- Acredito ser plenamente possível, desde que os nossos gestores estejam preparados para isso. A avaliação de desempenho não deve ser vista como um ato isolado, horas antes de enviar pelo sistema. Ela deve ser sistemática e continua, fazendo parte de um processo de avaliação. Para isso, frequentemente temos que termos reuniões onde trataremos da parte técnica e do desempenho individual dos servidores. Um exemplo disso é a capacitação de servidores que voltam para suas unidades sem nenhum acréscimo de conhecimento, vindo a ter a mesma performance sem dar um mínimo de resultado ao trabalho depositado naquela pessoa. A verificação deve ser permanente e o auto-conhecimento deve fazer parte constante do retorno que a instituição espera do servidor.

- Os gestores estão assoberbados, precisam de equipe de apoio para administrar e levar em consideração todos os aspectos para uma boa administração. A preocupação maior da autarquia é informar as técnicas, sem avaliar a condição de suas aplicações.

Um sistema de avaliação de desempenho pode servir como uma ferramenta básica para a execução adequada do papel do gestor, permitindo o diagnóstico dos possíveis fatores que interferem de forma positiva ou negativa nos resultados esperados, bem como na elaboração de um plano de ação (ODELIUS, 2000)¹⁶.

7. **Você consegue utilizar** o modelo de avaliação de desempenho atual como **uma ferramenta de gestão** em seu local de trabalho?

- (1) É plenamente possível;
- (6) É parcialmente possível.
- (1) É parcialmente impossível;
- (2) É plenamente impossível.

Justifique sua resposta:

- Ainda não tenho experiência suficiente para detectar a eficácia da avaliação de desempenho, detectando aqui outra falha: não há capacitação adequada para os gestores.
- Conseguiria caso esse fosse o único ou principal papel do gestor, mas como todos sabemos as estruturas das APS são muito enxutas e toda a parte da administração (RH, Logística, Gestoria de Sistemas, Plano de Ação) são executadas pelo gestor da unidade, que em muito casos (não o meu) acumulam com as responsabilidades técnicas.
- Pelos mesmos motivos já expostos.(É parcialmente possível, pois é muito complicado administrar o tempo de forma a garantir momentos de diálogo, *feedback*, orientação, etc., diante de todas as demandas da APS. Creio que se fossem garantidas, pelo menos, reuniões mensais de equipe, onde se fechasse a APS e não houvesse atendimento ao segurado, facilitaria. Esses momentos tem que ser considerados como investimento pois geram um retorno que reflete nos processos de trabalho e nas rotinas cotidianas, através do fortalecimento da equipe.)
- Não está havendo condições tendo em vista que o processo não foi construído.
- Com certeza, é em cima dele que constato a real condição de programar determinados serviço, principalmente no atendimento ao usuário. É aqui que saberei quem é quem e para qual atividade está apto.

¹⁶ ODELIUS, Catarina Cecília. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Cadernos ENAP. Brasília: ENAP, 2000.

- O excessivo acúmulo de funções sobre a responsabilidade do gestor dificulta muito a utilização adequada desta ferramenta.
- Os critérios de avaliação permitem identificar pontos positivos e negativos mas pouco se pode fazer a respeito numa APS, onde os problemas são mais sensíveis. É quase impossível liberar um servidor para capacitação e às vezes a pouca visão do gestor nem identifica a necessidade ou até mesmo nega a oportunidade ao colega.
- Não é possível na avaliação individual por estar diretamente relacionada ao valor do salário em parcela importante.
- Acredito ser uma questão de cultura organizacional, pois não basta o gestor estar preparado, os servidores subordinados também têm que estarem. Grandes problemas acontecem por que muitos subordinados acham uma “bobagem” a avaliação, e se esquecem que todos os dias somos avaliados pelas nossas atitudes fora do local de trabalho. Uma única ressalva que impossibilita que essa avaliação seja mais eficaz e porque ela está somente na mão da chefia. Gostaria que fosse uma avaliação que envolvesse a todos, pares, superiores e o próprio avaliado, cada um com um peso diferente.
- Sem dúvida que o modelo de avaliação trata de uma evolução na administração, porém o gestor está sufocado por tantas atividades que não consegue utilizá-lo na plenitude para que haja retorno e evolução para todos os envolvidos.

8. **Você considera a utilização** do modelo de avaliação de desempenho atual **importante para a gestão em seu local de trabalho?**

- (3) É muito importante;
(5) É parcialmente importante.
(1) É pouco importante;
(1) Não é importante.

Justifique sua resposta:

- Apesar de suas falhas e contradições é uma ferramenta que poderia ser eficaz para melhoria na gestão.
- Não, pois ainda não foi possível detectar resultados. No início houve um pouco de alvoroço entre os colegas, pois todos querem saber “qual o critério utilizado para um ou para outro servidor”. Os próprios gestores das várias unidades da nossa Gerência, na minha opinião, utilizaram critérios diferentes no âmbito de suas unidades.
- Mesmo que esse mecanismo não existe, o gestor sempre sabe quem são os membros da equipe, quais suas habilidades e deficiências e uma de suas tarefas é tentar atribuir atividades de acordo com o perfil de cada servidor.
- Importantíssima, pois é através deste dados que terei elementos legais para embasar minhas tomadas de decisões em cima de dados reais e utilizar este norte para que possa ter no mínimo um universo de parâmetros considerados

por toda a equipe como de suma importância, inclusive a sua repercussão financeira, pois servidor bem remunerado é bem diferente daquela situação vivida por nós anteriormente à GDASS, onde o servidor não era tido como a principal ferramenta de trabalho dentro do contexto INSS.

- No modelo atual é parcialmente importante, pois dá ao servidor uma ideia de como ele está sendo avaliado e por isso existe um policiamento natural entre a maioria dos servidores, porém o formato atual não permite uma melhor utilização desta pelo gestor.
- Serve para identificar algumas necessidades mas falta preparo à maioria dos gestores para lidar com os resultados apurado ou até mesmo para diagnosticar corretamente a situação e enfrentá-la de acordo.
- Os servidores não se interessam pela avaliação o importante para os mesmos é o valor financeiro.
- Somente o resultado da avaliação institucional é importante pelo que representa monetariamente.
- Mesmo sem uma aplicação de avaliação como deveria ser, percebesse um envolvimento muito maior do servidor. O profissionalismo começa a ser percebido quando se dá autonomia para as pessoas e elas dão o resultado mínimo para execução daquela tarefa. Coisa que antigamente era devolvido para quem tivesse determinado a tarefa para que fizesse a conclusão.
- Existe a preocupação da assiduidade, de maior comprometimento, melhor aproveitamento. Se depara com a falta de rotinas, técnicas, preparo para aplicação da avaliação.

A avaliação institucional tem como objetivo verificar a qualidade dos serviços prestados e o alcance das metas organizacionais, considerando a missão, visão, valores e objetivos do INSS¹⁷.

Conforme o artigo 4º, inciso II, art.10 e art.12 do Decreto nº 6.493/2008, 80% da Gratificação por Desempenho está relacionada ao atingimento das metas de toda a Gerência Executiva, sendo as metas determinadas semestralmente.

9. Grande parte das metas depende, pela sua natureza, exclusivamente do desempenho dos integrantes das agências, (por exemplo: redução em 10% da Idade Média do Acervo, IMA) you considera a utilização do IMA como critério de avaliação Institucional para TODOS os servidores:

- (1) Totalmente adequado;
- (5) Parcialmente adequado;
- () Indiferente;
- (1) Parcialmente inadequado
- (3) Totalmente inadequado.

¹⁷ [Http://www-inss.prevnet/](http://www-inss.prevnet/)

Justifique sua resposta:

- Por tudo já exposto antes: não depende única e exclusivamente do servidor o atingimento das metas. Nas reuniões de avaliação sempre se refere que as metas deixam de ser atendidas por N fatores e no entanto elas não são revistas. O IMA só poderia ser utilizado em conjunto com um sistema adequado, eficaz, suporte técnico e condições físicas de trabalho adequadas também.
- As demais áreas ainda não possuem ferramentas confiáveis para aferir sua produtividade. Por exemplo, na Logística poderia ser criado um sistema de abertura de chamado para serviços no estilo do SARTWEB, onde o gestor possa acompanhar o seu pedido, e o resultado seria medido pelo tempo de atendimento da demanda. No RH, pelo “IMA-RH”.
- Creio que, como são as APS que efetivamente conduzem o processo, o resultado deveria ser por APS: ou seja, os servidores de cada APS receberiam de acordo com o desempenho da APS de sua lotação. Já os servidores que não estão lotados em APS receberiam pela média de toda as APS. Talvez dessa forma, os servidores não lotados em APS se comprometessem mais e auxiliasse as APS na obtenção de melhores resultados.
- É adequado, pois nem todos servidores do INSS deverão atuar nas APS, necessitamos do apoio das demais áreas, como exemplo, o financeira (faz os pagamentos), o SRH (cuida dos nossos interesses contratuais de trabalho), a logística (fornece material de apoio e consumo) entre outros.
- Sim, pois é uma forma de melhorar o atendimento prestado ao segurado.
- Não proporciona uma avaliação eficiente nem mesmo nas APS e não avalia nenhum desempenho fora delas.
- Primeiro que os servidores são reféns de uma avaliação na qual ele não tem nenhuma inferência, segundo que pouquíssimos servidores estão envolvidos, só os concessores. Os sistemas não são confiáveis, sendo fáceis de manipular.
- A meta institucional deveria ser por unidade.
- Cada setor deveria ter seu critério, mas a soma deles é teríamos a avaliação institucional, mesmo que o IMA tivesse um peso maior.
- No momento que se pode mensurar a produtividade, o tempo que um determinado trabalho está levando para ser atendido, o alcance das metas fica mais evidente, se descobre o que temos para fazer. Se não houvesse a produtividade, mesmo havendo índices, a preocupação ficaria restrita ao gestor.

Você tem alguma sugestão de critérios mais apropriados para **a avaliação de toda a instituição?**

- Mais *feedback*.
- Apesar de ser contra gratificações produtivistas no serviço público que, pelas características dessa função deveriam ser remuneradas apenas por salário, ou seja, um bom salário, sem penduricalhos, acredito que bastariam alguns ajustes nos critérios de aferição da parcela institucional. Um deles é a inclusão da proporcionalidade na redução da pontuação no caso de meta não atingida, pois os seis próximos meses serão pagos. Não considero justo que uma Gerência que baixe seu IMAGDASS de 44 para 46 dias, receba uma “punição” com a drástica redução que terá na sua renda familiar. Poderá ser inclusive fator de adoecimento do servidor.
- O exposto acima.(Creio que, como são as APS que efetivamente conduzem o processo, o resultado deveria ser por APS: ou seja, os servidores de cada APS receberiam de acordo com o desempenho da APS de sua lotação. Já os servidores que não estão lotados em APS receberiam pela média de toda as APS. Talvez dessa forma, os servidores não lotados em APS se comprometessem mais e auxiliasse as APS na obtenção de melhores resultados.)
- Deveria ser mais participativa por parte da atividade meio, exemplo: prestar apoio às APS nos momentos de grande necessidade. Por exemplo podemos citar alguns tipos de atividades tais como, triagem, ofícios, arquivos, malotes, orientações, emissão de extratos, enfim serviços mais simples, que iriam auxiliar e muito, pois os demais servidores da APS se envolvem com atividades mais complexas que estão represadas e comprometendo o alcance das metas pré-estabelecidas.
- Não, falta-me formação técnica para poder sugerir outros critérios quando se trata das particularidades do setor público na aferição de resultados.
- Ainda não estudei sobre critérios justos de avaliação.
- A quantidade de requerimentos e os atendimentos presenciais.
- Tempo médio de análise dos processos no RH; tempo médio de elaboração de um processo licitatório; tempo de elaboração de minutas de escrituras; tempo de atendimento às demandas aos pedidos das unidades; planos de elaboração de economia de energia, luz, telefone, etc.; tempo médio de pagamento de diárias e passagens, além dos que já existem.
- Criar índices para mensurar o trabalho da linha meio, tais como registro de expedientes atendidos. Os critérios precisam ser aprimorados e não descartados.

Você tem alguma sugestão de critérios mais apropriados para verificar **a avaliação institucional da Gerência Executiva de Porto Alegre?**

- Não saberia opinar.
- Não.
- O exposto acima. (Creio que, como são as APS que efetivamente conduzem o processo, o resultado deveria ser por APS: ou seja, os servidores de cada APS receberiam de acordo com o desempenho da APS de sua lotação. Já os servidores que não estão lotados em APS receberiam pela média de toda as APS. Talvez dessa forma, os servidores não lotados em APS se comprometessem mais e auxiliasse as APS na obtenção de melhores resultados.)
- A avaliação institucional está vinculada as médias do IMAGDASS, não dependendo de uma avaliação pela GEX. E a avaliação pessoal não existe.
- Sim, critérios que envolvam todos os serviços oferecidos nas APS. E que a linha meio também tenha seus critérios de avaliação.
- O desempenho pode ser avaliado pelo grau de resolutibilidade dos processos de benefício desde que não representasse a maior parte do salário dos servidores.
- O objetivo, a finalidade da existência da gerência ocorre para prestação de serviços ao segurado, então o atendimento ao segurado é o objetivo maior. Os índices sobre esse atendimento deve afetar a todos, e todos precisam realizar as suas tarefas para atingir o objetivo maior.

Considerando **as peculiaridades do seu setor**, quais seriam os critérios de avaliação mais adequados?

- Não entendi a pergunta.
- No caso da BI, uma parcela da nossa gratificação depende da agenda médica, ou seja de ações de uma categoria que não pertence a Carreira do Seguro Social.
- Deveria haver controle sobre as pendências deste serviço com relação às outras áreas da GEX para avaliação de desempenho.
- Preciso analisar melhor, mas algo que envolvesse 1 a 2% do valor.
- Possuir modo de mensuração de todas as atividades desempenhadas, se faz muito e não constam em nenhuma estatística.

A Avaliação de Desempenho (institucional e individual) tem como finalidade básica o desenvolvimento permanente do servidor, a adequação das suas competências aos objetivos institucionais e a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão¹⁸.

10. Você considera que a utilização do **IMA como critério de avaliação Institucional é adequado para o alcance dos objetivos gerais** propostos pela avaliação? Considere a pontuação abaixo.

- (1) Totalmente adequado;
- (2) Parcialmente adequados;
- (3) Indiferente;
- (4) Parcialmente inadequado;
- (5) Totalmente inadequado.

Critérios	1	2	3	4	5
Desenvolvimento dos servidores		5		2	1
Melhoria da qualidade dos serviços	1	3	2	1	1
Atingimento das metas institucionais	1	5	1		1

11. Você considera que **os critérios de avaliação individual são adequados para o alcance dos objetivos gerais** propostos pelo sistema de avaliação de desempenho? Atribua uma nota para cada um dos critérios, de acordo com sua adequação ao objetivo, conforme pontuação abaixo.

- (1) Totalmente inadequado;
- (2) Parcialmente inadequados;
- (3) Indiferente;
- (4) Parcialmente adequado;
- (5) Totalmente adequado.

Critérios	Desenvolvim ento dos Servidores	Melhoria dos Serviços	Atingimento das metas
Flexibilidade às mudanças	22344455	22344455	22344455
Relacionamento Interpessoal	12344445	22244445	22234445
Trabalho em Equipe	22344445	12244455	12344455
Comprometimento com o Trabalho	22244445	12234455	12234455
Conhecimento e Auto- desenvolvimento	11234455	11234445	11234445

¹⁸ <http://www-inss.prevnet/>