

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

Guilherme Fernandes Magalhães

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO DE
NEGOCIAÇÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL: A
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA AGÊNCIA E GERÊNCIA
EXECUTIVA DE TEÓFILO OTONI/MG

Teófilo Otoni

2010

Guilherme Fernandes Magalhães

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO DE
NEGOCIAÇÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL: A
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA AGÊNCIA E GERÊNCIA
EXECUTIVA DE TEÓFILO OTONI/MG**

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

Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

Teófilo Otoni

2010

Guilherme Fernandes Magalhães

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO DE
NEGOCIAÇÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL: A
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA AGÊNCIA E GERÊNCIA
EXECUTIVA DE TEÓFILO OTONI/MG**

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

Aprovado em 01 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira

Prof. Dra. Rosinha da Silva Machado Carrion

Dedico este trabalho ao Autor da Vida, a minha esposa Lidiane e meu filho Pedro, vocês fazem tudo valer a pena.

AGRADECIMENTOS

Agradeço DEUS pela oportunidade de viver.

Agradeço aos meus pais e irmãos pelo apoio incondicional ao longo de toda minha existência.

Agradeço a minha esposa Lidiane pelo amor, carinho e incentivos constantes.

Agradeço a professora Gabriele Gottlieb, pela presteza nas orientações, pela motivação transmitida e confiança conquistada que foram vitais na elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos os colegas pela hombridade e companheirismo.

**O todo sem a parte não é o todo,
A parte sem o todo não é parte,
Mas se a parte faz todo, sendo parte,
Não se diga que é parte, sendo todo.
(Gregório de Matos)**

RESUMO

Atualmente o fator humano, é um dos principais elementos diferenciadores e de alavancagem para o sucesso nas organizações. Tendo em vista a necessidade de harmonização entre interesses individuais e corporativos, faz-se necessário mensurar, através de indicadores de avaliação de desempenho, para fins de acompanhamento e aperfeiçoamento das práticas que facilitem o alcance dos objetivos de todos. O tema deste trabalho apresenta a importância dessa avaliação, considerando para tanto as características humanas envolvidas, ou seja, habilidades, conhecimentos, atitudes e experiências pessoais e sua relação com o processo de negociação coletiva em face das metas pessoais e institucionais. Objetiva-se avaliar a satisfação de um grupo de servidores a respeito do método de avaliação de desempenho implantado no Instituto Nacional do Seguro Social em 2008, a GDASS (GDASS – Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social). O trabalho é do tipo descritivo, contendo a metodologia de implantação do modelo de avaliação e os resultados obtidos com a pesquisa através de questionários.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Negociação Coletiva, Gratificação

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	8
1)	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
1.1)	GESTÃO DE DESEMPENHO.....	11
1.2)	GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	13
1.3)	AVALIAÇÃO POR DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO	14
1.4)	A AVALIAÇÃO POR DESEMPENHO NO INSS	15
2)	A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSS SOBRE A GDASS	18
2.1)	OBJETO DO ESTUDO	18
2.2)	METODOLOGIA	19
2.3)	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	19
2.3.1)	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	20
2.3.2)	PERCEPÇÃO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
3)	NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO DE MELHORA DA AVALIAÇÃO	30
3.1)	NEGOCIAÇÃO COLETIVA	30
3.2)	NEGOCIAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	30
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFÊNCIAS	34
	APÊNDICE	35

Introdução

A Administração pública tem passado por diversas mutações na sua estrutura organizacional, com a utilização de instrumentos e procedimentos outrora só vistos na iniciativa privada. Estas mudanças traduzem-se em melhorias do atendimento aos usuários, eficiência nos gastos e modernização da gestão de pessoal. Para qualificar, quantificar e avaliar esse processo, a moderna gestão pública tem lançado mão de indicadores de desempenho visando diagnosticar atributos de atuações individuais e coletiva. Faz parte deste processo a fixação de objetivos a serem alcançados comumente, denominados de metas individuais ou metas organizacionais.

A eficiência de uma organização baseia-se fundamentalmente na adequação das competências, experiência, inovação e no desempenho dos seus colaboradores.

Em qualquer organização, a atividade humana torna o trabalhador o principal responsável pelo sucesso da instituição. Respeito, dedicação e interesse são fatores de tratamento que não podem ser deixados de lado pelo empregador na busca de suas metas e objetivos. A utilização de avaliação de desempenho dos colaboradores de uma instituição deve revelar o caminho a ser percorrido para alcançar os resultados esperados, mostrar às potencialidades e competências individuais proporcionando o desenvolvimento profissional aliada a satisfação pessoal.

Na administração pública, a avaliação de desempenho tornou-se obrigatória, após o advento da emenda constitucional nº19 no ano de 1998, como critério para demissão do servidor. No âmbito do INSS, a método avaliativo foi implantado através da Lei 11.784 de 22 de Setembro de 2008 e teve seus critérios e procedimentos disciplinados através da Instrução Normativa INSS/PRES Nº 38, de 22 de abril de 2009, tendo por finalidade básica o desenvolvimento permanente do servidor.

O presente estudo tem a pretensão de verificar a satisfação dos servidores da Agencia da Previdência Social e da Gerencia Executiva de Teófilo Otoni, em Minas Gerais, em relação aos procedimentos de avaliação de desempenho, implantados na autarquia desde 2008. O processo avaliativo atual estabelece a integração dos objetivos da instituição, integrados com a aferição das habilidades, competências e satisfação pessoais. Para avaliar estes dois campos, a Instituição estabeleceu metas corporativas (que equivalem à 80% da gratificação por desempenho) e instrumento de avaliação individual (equivalente à 20% e mensurado pela chefia imediata). Busca-se, ainda os principais pontos do formato de avaliação dos servidores

do Seguro Social e, através de pesquisa de opinião aplicada aos servidores de Teófilo Otoni, identificar, junto aos pesquisados, críticas e sugestões sobre a GDASS.

Em que pese o fato da Administração estar promovendo mudanças substanciais no trabalho diário dos servidores do INSS, com a implantação da Avaliação de desempenho e, passados dois ciclos de avaliações, faz-se necessário investigar o impacto advindo destas mudanças na relação órgão-servidor. Oportunidade que revelada poderá esclarecer na orientação de estratégias de melhorias, reavaliação e alterações resultantes do processo negocial. Os resultados serão de grande relevância para a autarquia, seus colaboradores e a sociedade, beneficiária dos seus serviços.

A pesquisa será caracterizada por natureza quantitativa de caráter exploratória, utilizando-se como estratégia o método survey do tipo descritiva. A coleta de dados será efetuada por questionários direcionados á todos os servidores, de todos os níveis hierárquicos da carreira do Instituto Nacional do Seguro Social, lotados na Agência da Previdência e Gerência Executiva de Teófilo Otoni.

O presente trabalho estrutura-se em três partes além desta. No primeiro momento será apresentado os textos de fundamentação teórica referente a avaliação de desempenho no setor privado e publico, enfatizando o que ocorre no âmbito do INSS. A seguir será apresentado o objeto de estudo, a metodologia utilizada, o perfil dos entrevistados e os resultados obtidos. Por fim, será estudo o processo de implantação da negociação coletiva na Administração privada e pública, sua ligação com a avaliação de desempenho. Na conclusão serão apresentadas as considerações do autor acerca dos objetivos alcançados e as limitações aferidas.

1) **Fundamentação teórica**

Ao longo do tempo, as organizações têm passado por mudanças que acompanham o desenvolvimento e as demandas da sociedade. Fatores econômicos, culturais e políticos afetam diretamente o contexto social seja no passado, presente e futuro. Estas alterações são sentidas pelas pessoas no ambiente de trabalho, no que tange à maneira como são vistas, tratadas e entendidas. Daí a necessidade de ações estratégicas que relacionem os objetivos pessoais e organizacionais.

Assunto que, há muito tempo, tem motivado estudos na área da gestão de pessoas, recebendo denominações variadas como avaliação de pessoal, avaliação do mérito, relatórios de progresso, avaliação da eficiência individual ou grupal, entre outras. Avaliar é algo complexo, pois utiliza fatores objetivos e, por vezes, subjetivos. Essa ferramenta gerencial tornou-se um parâmetro importante revelando pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de crescimento humano dentro das entidades e órgãos em geral.

Chiavenato (1999) salienta que a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida visando a prevenção de comportamentos futuros e levando em conta o material humano envolvido e disponível nas organizações.

O autor também destaca que nem sempre o desempenho apresentado atende os interesses individuais e corporativos, portanto, toda pessoa precisa receber retroação a respeito de como está indo sua atividade produtividade, a fim de revelar os fatores geradores das discrepâncias entre o que foi projetado e o realizado.

Portanto, o processo de avaliação de desempenho funciona como um redutor de incertezas, dando às entidades e a seus colaboradores, informações que revelam o potencial esperado e o apresentado no trabalho. Ressalta-se que há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano e que suas sistemáticas têm sofrido mudanças significantes nas últimas décadas.

Dentre os modelos de avaliação existentes, Chiavenato (1999) destaca a auto avaliação, avaliação efetuada pelo gerente, avaliação bilateral (o individuo e o gerente), avaliação em equipe, avaliação de 360 graus.

No modelo de auto-avaliação do desempenho, cada pessoa tem a chance de avaliar seu desempenho através de parâmetros fornecidos pela instituição, ou seja, ele mesmo se torna responsável pelo monitoramento de sua atuação

Quando a análise avaliativa é feita pelo superior hierárquico (gerente), vemos que, embora estes indivíduos não tenham conhecimentos especializados em gestão de recursos humanos, o setor de RH faz o assessoramento disponibilizando diretrizes e sistemas fazendo com que cada gerente se torne um gestor do seu pessoal.

O envolvimento entre o indivíduo e gerente na avaliação é uma tendência muito forte, pois eles passam a maior parte do tempo em contato. Esse relacionamento faz com que, em função da retração fornecida de ambos, possa ser desenvolvido o modelo de avaliação bilateral, ou seja, o gerente avalia seu subordinado e ele é avaliado por este.

Na modalidade equipe de trabalho, o próprio grupo é responsável pela avaliação de desempenho de seus participantes, definindo suas metas e objetivos, analisando dados, programas e tomando medidas para melhorias.

A avaliação 360 graus é feita de modo circular, por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado.

1.1) Gestão de desempenho

Ao longo do tempo, em consequência das alterações dos métodos de produção, das práticas de consumo e do avanço nas tecnologias da informação, estas impactaram de forma considerável o ambiente de trabalho. Consequentemente, a necessidade de obter e gerenciar dados para gestão de pessoas nas organizações, bem como os instrumentos e as formas de avaliação de desempenho tornara-se mais complexos, dinâmicos e completos.

Utilizando-se de processos formais, as organizações, principalmente as de grande porte, imputam a responsabilidade de avaliar aos gerentes ou superiores imediatos do trabalhador, sendo este a única fonte formal de informação a respeito do desempenho dos profissionais no trabalho.

O modelo de produção e administração mecanicista predominante no ambiente laboral fez com que a avaliação de desempenho fosse entendida como ferramenta que verificasse a adaptação do homem ao trabalho. Chiavenato, (2000) observa que muito embora as organizações sejam constituídas de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano, concebendo-a, na visão de Taylor como um arranjo rígido e estático de peças. Porém com as mudanças surgidas ao longo de tempo, novos modelos surgiram com o intuito de buscar que as pessoas se envolvam no trabalho, substituindo ao controle descendente.

Brandão e Guimarães (1999) chamam a atenção em face da análise evolutiva das técnicas de avaliação de desempenho, destacando que essas, progrediram de um modelo de via única, em que o superior imediato estabelecia os critérios a serem estudados como qualidades e deficiências de seus subordinados. Como passar do tempo, outros modelos surgiram, a saber: avaliação bilateral (desempenho analisado entre o indivíduo e o seu superior), avaliação em equipe (a equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um de seus membros) e a avaliação de 360 graus (que inclui diversas fontes de avaliação).

No modelo de avaliação de 360 graus, são utilizados diversas fontes de dados informativos. É feita de modo a envolver todos os elementos que mantêm algum relacionamento interativo com o trabalhador avaliado. Desta forma tem-se a participação da avaliação o próprio avaliado (auto-avaliação), seu superior (o gerente), pares e colegas (a equipe de trabalho), usuário e clientes. Ressalta-se também que neste modelo de avaliação temos como parâmetro o aspecto ascendente, em que o trabalhador avalia seu chefe ou superiores hierárquicos. Assim o gestor também terá informações que lhe permitirão rever seus comportamentos e procedimentos em face da percepção dos seus subordinados. Chiavenato, (1999), salienta que a avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funcionam no sentido de assegurar à adaptabilidade e o ajustamento do funcionário as variadas demandas que ele recebe do seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

Guimarães (1998) acredita que avaliar significa comparar resultados que eram esperados e os alcançados, de forma que apenas a meta planejada do trabalho seja objeto de avaliação. Pressupõe-se, portanto, não só o confronto comparativo entre o que se espera do indivíduo em termos de desempenho (alvo estabelecido) e a de sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a atuação de um mecanismo que supervisione e faça o acompanhamento de modo a permitir que se corrijam desvios e assegure a execução do que realmente foi planejado. Para o autor, a utilização do termo gestão de desempenho por si só da ao mecanismo de avaliação, a ideia de um processo que envolva estratégias de planejamento, acompanhamento e sua própria avaliação.

Segundo Chiavenato, (1999), a gestão de desempenho é uma solução criativa às limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho nas organizações, a qual inclui a análise em diferentes níveis: individual, grupal e corporativo. Nesse sentido, nota-se que o entendimento destes autores denota que a gestão de desempenho faz parte de um

processo maior de gestão organizacional e suas estratégias, políticas e diretrizes como um todo.

1.2) **Gestão de desempenho por competências**

Leme, (2009) destaca que inicialmente os estudos da gestão de pessoas, inclinavam-se apenas para os aspectos disciplinares e com obtenção efetiva de resultados produtivos por parte dos colaboradores. Contudo nos dias atuais a grande importância dada ao colaborador, faz com que este seja visto como protagonista das mudanças observadas nos dias de hoje, sendo assim a atenção volta-se para as suas habilidades, conhecimentos e competências pessoais. O mesmo autor enfatiza que os gestores contemporâneos precisam utilizar formas modernas para condução dos interesses pessoais e da entidade, com vistas a estimular a participação e a criatividade dos empregados nos processos decisórios.

Fleury (2002) define competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica: mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades dos empregados, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Leme, (2009), relata que a implantação de uma metodologia de avaliação de desempenho com foco em competências faz com que a organização ganhe a garantia de uma aplicação mais eficiente e eficaz dos recursos de desenvolvimento das pessoas, pois as ações terão grande aderência nas necessidades de entrega das competências de cada colaborador. Como consequência disso, a organização ganha o alinhamento das pessoas com os objetivos organizacionais, agilidade, eficiência e, como as pessoas são a empresa, ser competitiva no mercado. Já os colaboradores precisam compreender que todo o desenvolvimento proposto pela organização e realizado por ele, se for realizado com sucesso, o bem não é para a organização, e sim para ele próprio. Quem ganha é ele, pois isso ele não deixa na empresa caso um dia venha a se desligar dela. Isso se chama empregabilidade, que sem dúvida é o maior bem que um profissional pode conquistar como consequência de ter suas competências desenvolvidas.

Percebe-se que a competência individual acaba servindo de pressuposto importante para o desenvolvimento da competência organizacional, daí ser necessário utilizar-se de ferramentas que possam auxiliar o indivíduo a desenvolver suas habilidades, conhecimentos e competências dentro das metas organizacionais. Vale ressaltar que no âmbito das empresas privadas, a avaliação do desempenho humano torna-se necessária e consolidada na literatura especializada, chegando na administração pública através de Emenda Constitucional no ano de 1998.

Além das influências citadas, os rumos da avaliação de desempenho, nas organizações, tem sido marcadas por fatores que, segundo Chiavenato (1999), tornaram-se

importantes, sendo o primeiro deles a substituição da estrutura funcional e departamentalizada, por processos ou por equipes, alterando profundamente os sistemas de indicadores e de medições de desempenho. O segundo fator é a participação dos trabalhadores nos resultados das organizações, o que requer um sistema de medições e indicadores que permita negociações francas e objetivas entre elas e seus funcionários. A exemplo, pode-se citar o uso de indicadores financeiros (fluxo de caixa, lucratividade e retorno do investimento), indicadores ligados ao cliente-usuário (satisfação e tempo de atendimento), indicadores internos (tempo de processos, índices de retrabalho, segurança e ciclo do processo), indicadores de inovação (novos processos, produtos, projetos de melhoria, melhoria contínua e pesquisa e desenvolvimento), indicadores de desempenho global (de toda organização), de desempenho grupal (da equipe) e de desempenho individual (da pessoa).

Conclui-se que a fusão entre a gestão de desempenho e gestão por competências, resulta numa só ferramenta para a gestão estratégica de recursos humanos, com o fim de selecionar, desenvolver, manter e comprometer o quadro pessoal que satisfaça às necessidades da entidade.

1.3) Avaliação por desempenho no setor público.

Após a Emenda Constitucional nº 19 aprovada em 1998, a administração pública introduziu o conceito de avaliação de desempenho, tornando-se de caráter obrigatório, com a faculdade de existir demissão em face do desempenho apresentado pelo servidor. De acordo com o inciso III, do § 1º, do art. 41 da Constituição Federal, o servidor público estável poderá perder o cargo, mediante procedimento de avaliação periódica, por insuficiência de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Analisando o histórico do processo de implantação da avaliação de desempenho no âmbito da atividade pública, percebe-se há existência de insucessos e despreparos por parte dos gestores e servidores. Para Santos e Cardoso (2002) a Administração Pública brasileira segue apresentando vícios de caráter gerencial. Ainda quanto aos aspectos de ordem gerencial argumentam:

“a avaliação de desempenho na Administração Federal não obteve êxito nas tentativas de libertar-se da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência e mesmo da displicência que sempre condenaram os instrumentos de avaliação dos servidores ao desuso, em pouco tempo. A experiência mais recente tem repetido as distorções verificadas no passado, especialmente a falta de

uniformidade na aplicação dos critérios de aferição de desempenho, decorrente da diversidade de chefias responsáveis pela avaliação”

As deficiências na implantação do processo de avaliação de desempenho têm sua origem no modelo de administração burocrática que emergiu no ano de 1930, passando por uma modernização com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público DASP ocorrido em 1936, influenciado pelas diretrizes Tayloristas, a exemplo da racionalização, padronização e simplificação de métodos e procedimentos.

Segundo Granjeiro (2005) o modelo burocrático faz com que o controle se transforme na própria razão de ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos e seu defeito é a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes.

Como o advento da abordagem gerencial, acontece a reforma do aparelho do Estado passando a orientar-se predominantemente pelos valores de eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Sua estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade e para o controle ou cobrança a de resultados.

Para Granjeiro (2005), é possível inferir que a administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte e como cliente de seus serviços. O autor acrescenta ainda que o paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados e da competição administrativa.

1.4) A avaliação por desempenho no INSS

O processo de avaliação de desempenho do instituto é pioneiro dentro da organização, sendo, portanto aplicado pela primeira. A denominada GDASS, gratificação de desempenho de atividade do seguro social possui suas origens no art. 11 da Lei 10.855, de 1º de abril de 2004, mas foi realmente regulamentada através do Decreto nº 6.493, de 30 de junho de 2008. Tendo 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 cidadão.

Utilizando o modelo teórico do Balanced Scorecard – BSC, a avaliação de desempenho no INSS, utiliza-se de indicadores financeiros e não financeiros alinhados a missão institucional e visão de futuro bem como os direcionadores estratégicos, o primeiro deles está na sua missão, de garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, como objetivo de promover o bem-estar social. Visualizando ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento. Direcionada estrategicamente para a gestão estratégica de pessoas, modernização da estrutura, com foco na gestão e no controle social, excelência do atendimento e fortalecimento social.

A partir de críticas e sugestões do atendimento público em relação aos seus segurados, demandando uma melhoria na prestação dos serviços a população brasileira que garantisse um sistema democrático e de qualidade. O primeiro ciclo de avaliação teve início no dia 1º de maio de 2009, após a publicação da Portaria/MPS nº90 de 1º de abril de 2009, mantendo a utilização do BSC e revendo vários aspectos no intuito de propiciar uma ferramenta que integra desenvolvimento profissional, desempenho e participação.

O Instituto Nacional do Seguro Social entende que a avaliação de desempenho atua como importante instrumento de gestão, pois possibilita a avaliação dos processos de trabalho, permitindo a elaboração e o estabelecimento de planos de ação que favoreçam a melhoria da qualidade dos serviços e, também, permitam identificar necessidades de capacitação, orientando o crescimento pessoal e profissional dos servidores.

Para o alcance da GDASS, utiliza-se de diversas fontes, denominada de avaliação 360º, permitindo não somente que o servidor seja avaliado pela chefia, mas que ele também possa avaliar o seu superior e todos em busca do melhor resultado para os indicadores institucionais. Um modelo consolidado em múltiplas fontes de avaliação requer um pouco mais de tempo, contudo aumenta a abrangência da avaliação o que resulta na precisão, fidelidade enriquecimento e qualificação de todo o processo.

As formas de avaliação dentro da autarquia se dividem em avaliação individual e avaliação institucional. Esta última tem como objetivo, aferir a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística do INSS, o alcance das metas organizacionais

considerando a missão, visão, valores e objetivos da organização. Possuem como parâmetros os indicadores que afirmam a qualidade dos serviços, considerando as unidades de avaliação as Gerências Executivas existentes na estrutura organizacional do INSS. O desempenho institucional é aferido por meio de indicador e meta definidos pelo Ministério da Previdência Social, para cada ciclo de avaliação que possui duração de seis meses.

Atualmente o indicador utilizado é a Idade Média do Acervo IMA GDASS, de acordo com os parâmetros definidos no anexo I da Portaria MPS/GM nº 90 de 1º de abril de 2009, alterada pela PT MPS/GM nº98 de 9 de abril de 2009. A avaliação institucional tem peso de oitenta por cento do total de pontos, oitenta pontos, atribuídos na Gratificação de Desempenho da Carreira do Seguro Social a GDASS.

A avaliação de desempenho individual tem por objetivo aferir o desempenho do servidor no cargo ou função que exerce. Ela abrange todos os integrantes da Carreira do Seguro Social e consideram fatores de desempenho que reflitam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao adequado desempenho das tarefas e atividades funcionais ou gerenciais que contribuam para o alcance das metas do INSS.

Para esta avaliação duas dimensões são consideradas, as de caráter funcionais e as gerenciais. Para a primeira são observados os aspectos como flexibilidade às mudanças, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, o comprometimento com o trabalho, o conhecimento e o auto desenvolvimento. Na dimensão gerencial acrescentam-se ainda o aspecto da liderança, planejamento e gestão das condições de trabalho. A avaliação individual tem peso de vinte por cento do total de pontos, vinte pontos, atribuídos para a GDASS.

Com o objetivo de acompanhar todo o processo de avaliação de desempenho da carreira do seguro social estabeleceu-se no âmbito do instituto os comitês gestores e a comissão de avaliação de recursos contra resultados dos processos avaliativos. Os comitês gestores são responsáveis por acompanhar os procedimentos de avaliação no âmbito da Administração Central, das Gerências Regionais e das Gerências Executivas.

O Comitê Gestor Nacional da Avaliação de Desempenho (CGNAD), possuindo a tarefa de revisar e propor alterações nos instrumentos e na sistemática de avaliação, sempre com vistas ao aperfeiçoamento do processo avaliativo.

Os Comitês Gestores Regionais (CGRAD) e Subcomitês de Avaliação de Desempenho (SAD), os primeiros com âmbito das Gerências Regionais e os segundos, das Gerências Executivas, possuindo como membros os representantes da administração e dos servidores, fazendo o acompanhamento e propondo melhoria ao processo.

Com objetivo de oferecer a ampla defesa institui-se as Comissões de Avaliação de Recursos (CAR), com a finalidade de julgar os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados da avaliação de desempenho individual dos servidores.

2) A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSS SOBRE A GDASS

2.1) Objeto de Estudo

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), criado em 27 de junho de 1990, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS) com o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), como autarquia vinculada ao antigo ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), hoje Ministério da Previdência Social (MPS). A união dos institutos do foi feita por meio do Decreto nº 99.350. Atualmente possui mais de trinta nove mil servidores, com um mil, cento e trinta e uma agências instaladas em novecentos e setenta e sete municípios, segundo dados do Ministério da Previdência Social..

O INSS é uma organização pública prestadora de serviços previdenciários à sociedade brasileira. O órgão é responsável pela operacionalização do reconhecimento dos direitos dos segurados do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), atualmente cerca de trinta e nove milhões de contribuintes. Sua estrutura é dividida em administração central, superintendências regionais, gerências executiva e agências.

O local da pesquisa foi a Agência da Previdência Social e a Gerência Executiva de Teófilo Otoni/MG, localizada na rua José de Souza Neves, nº 75, bairro Marajoara, na cidade de Teófilo Otoni/MG. Criada em 07/02/2002, por ato da portaria PT/148 de 07/02/2002 e RS/84 de 25/02/2002, a Agência da Previdência Social de Teófilo Otoni – APSTO, possui em seu quadro funcional 20 servidores integrantes da carreira em estudo, ao passo que a Gerência Executiva de Teófilo Otoni – GEXTEO, inaugurada em 25/02/2002 conta com 25 servidores da carreira do seguro social, pertencente a Superintendência Sudeste II. Tendo em vista que o tema da pesquisa afeta somente os servidores da carreira acima citada e, considerando os diversos afastamentos e ausências a amostra conta com vinte e cinco pesquisados.

2.2) Metodologia

A pesquisa foi quantitativa, utilizando o método Survey do tipo descritiva. Segundo Pinheiro e Antunes (2010), é o meio para coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grande grupo de pessoas ou organizações, denominado população.

A coleta dos dados ocorreu via questionário (apêndice I), que segundo os mesmos autores, possui as vantagens de atingir maior número de pessoas, economia de tempo para aplicação e a liberdade nas respostas devido ao anonimato. Como desvantagens, cita-se a impossibilidade de auxílio para perguntas não compreendidas, volume pequeno de questionários que retornam e o grande número de questões sem resposta.

Elaborou-se o questionário utilizando como referência os principais objetivos propostos pelo processo de avaliação de desempenho e no intuito de mensurar a satisfação do público pesquisado sobre o método e forma de avaliação. Contendo doze questões fechadas com respostas dentro da escala Likert e duas questões abertas deixando os entrevistados livres para ponderações, sugestões e críticas em relação a avaliação de desempenho.

Entregue no dia 06 de setembro na Agência e na Gerência Executiva de Teófilo Otoni, local da pesquisa e foram recolhidos no dia 08 do corrente mês.

Os dados foram analisados utilizando o método de distribuição de frequência associada à estatística descritiva de porcentagem, de forma que a tabulação simplificada mostra o número de respostas que cada questão recebeu. Assim podemos obter a proporção de servidores que estão ou não satisfeitos como o método de avaliação da autarquia. Ressalta-se que os valores foram transformados em gráficos para melhor visualização.

2.3) Apresentação e Análise dos Resultados

Foram distribuídos 40 questionários, entregues em mãos a cada servidor que se prontificou de preencher e entregar também em mãos. Do total entregue, 25 retornaram devidamente respondidos, significando que 62,5% da amostra se manifestaram. É importante ressaltar que todos os abordados se mostraram interessados e receptivos, proporcionando um ambiente propício a continuação dos trabalhos.

2.3.1) Perfil dos Entrevistados

Inicialmente, é importante fazer uma breve apresentação do perfil dos servidores entrevistados.

- a) Quanto ao sexo: 15 servidores (60%) são homens e 9 (40%) mulheres.
- b) Apurou-se que 10 colaboradores (40%) tem idade variando entre 18 a 30 anos, 8 servidores (32%), possuem de 31 a 40 anos, 5 colaboradores (20%) com idade entre 41 a 50 anos e 2 servidores (8%) com mais de 50 anos.
- c) Em relação ao nível de escolaridade, 4 servidores (16%) possuem segundo grau completo, 13 servidores (52%) possuem terceiro grau completo e 2 servidores (8%) incompleto, já 6 servidores (24%) possuem pós-graduação ou mais.
- d) No quesito tempo na carreira, 11 integrantes (44%) tem de 1 a 5 anos, 9 questionados (36%) estão entre 6 a 10 anos, 1 servidor (4%), tem de 11 a 20 anos e 4 funcionários (16%) encontram-se há mais de 21 anos na instituição.
- e) Do total de entrevistados 11 participantes (44%) já ocuparam cargos de chefia ao passo que 14 restantes (56%) relataram não ter desempenhado qualquer função gratificada.

2.3.2) Percepção sobre Avaliação de Desempenho

Nos parágrafos seguintes serão apresentados os resultados obtidos para cada pergunta feita através do questionário aplicado. Considerou-se para a análise dos resultados, no nível de satisfação total, o intervalo das respostas concordo e concordo totalmente, como satisfação parcial às respostas concordo parcialmente e como insatisfação total o intervalo discordo e discordo totalmente. Após os comentários de cada questão, foi inserido um gráfico de colunas para melhor visualização dos resultados apurados.

Quando questionados se o processo de avaliação de desempenho foi bem divulgado e explicado pela instituição, 48% dos entrevistados responderam que concordam, 44% apresentaram concordância parcial e 8% discordaram da afirmativa. Sendo assim pode aferir que a maioria dos entrevistados conhece ou entendem o processo de implementação da avaliação de desempenho.

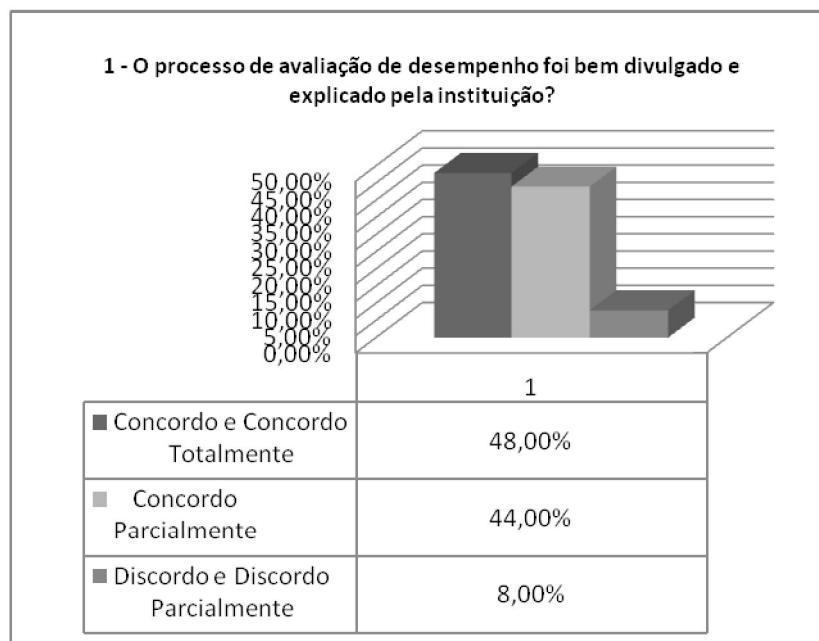


Gráfico 1 – Quanto a divulgação do processo de avaliação.

Perguntados se a avaliação de desempenho por competências, que visa o desenvolvimento das características humanas necessárias a consecução dos objetivos organizacionais, auxilia no seu desenvolvimento profissional e planejamento de carreira, 48% dos servidores responderam que estão de acordo, 44% apresentaram concordância parcial e apenas 8% mostram-se insatisfeitos. Mais uma vez a maioria dos entrevistados mostram-se estar alinhados na ideia de que carreira e avaliação de desempenho andam juntas. Conforme enfatizado por Leme (2009) durante a fundamentação teórica, a avaliação de desempenho deve estimular os servidores a assumir a responsabilidade pela melhoria contínua dos resultados pessoais e institucionais.

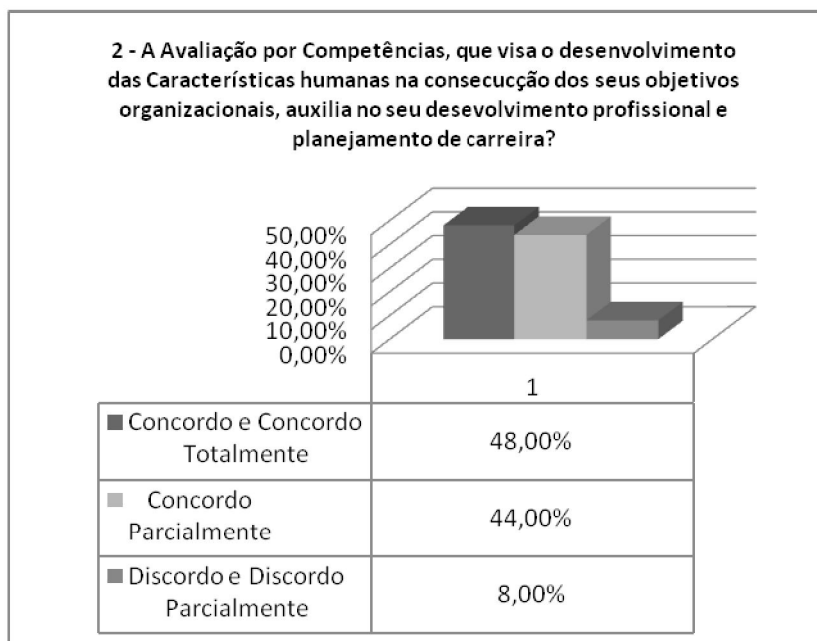


Gráfico 2 – Quanto ao auxílio no desenvolvimento pessoal e planejamento de carreira.

Na questão sobre o auxílio em que a GDASS traz para aumentar seu comprometimento com o INSS, 40% disseram estarem satisfeitos, 24% apontaram satisfação parcial ao passo que 36% mostraram-se insatisfeitos. Observa-se uma leve tendência à insatisfação quanto considerando o número de concordantes parciais. É importante a atenção, quanto ao comprometimento com a organização, pois quanto maior o comprometimento do funcionário, melhor este irá desempenhar suas funções para o alcance dos objetivos e resultados planejados.

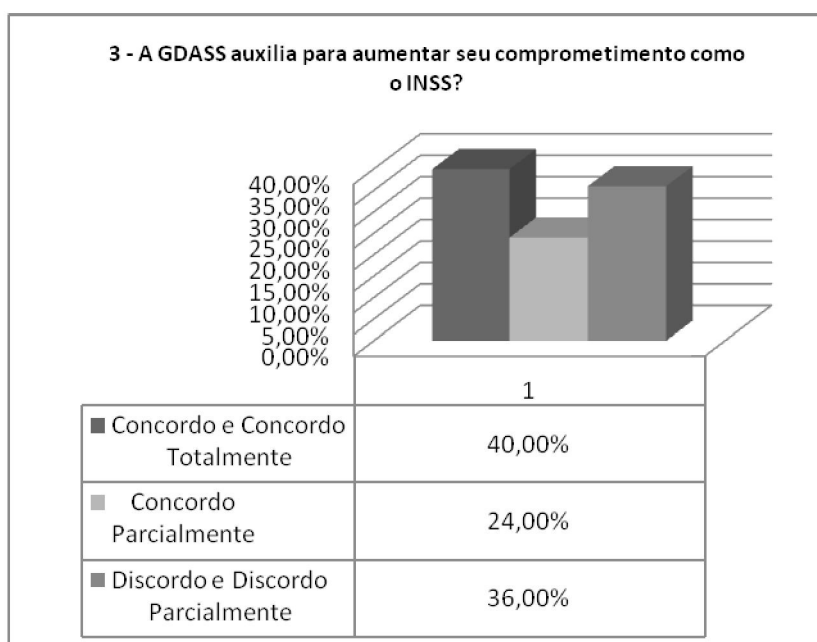


Gráfico 3 – Quanto ao auxílio para aumentar o comprometimento com o INSS.

Quando inquiridos a respeito se a GDASS avalia adequadamente as competências e experiências dos servidores, 12% dizem estar satisfeitos, 32% apresentaram satisfação parcial ao passo que 56% revelaram-se insatisfeitos. A apuração mostra a maior parte dos entrevistados insatisfeita com o quesito perguntado. A importância na correta avaliação das competências e experiências dos servidores, como já defendido pelo próprio Leme (2009), quando o autor chama atenção para a relação entre as estratégias da organização e a competência de seus funcionários que potencializa capacidades, recursos e qualificações resultando na melhoria da qualidade coletiva.

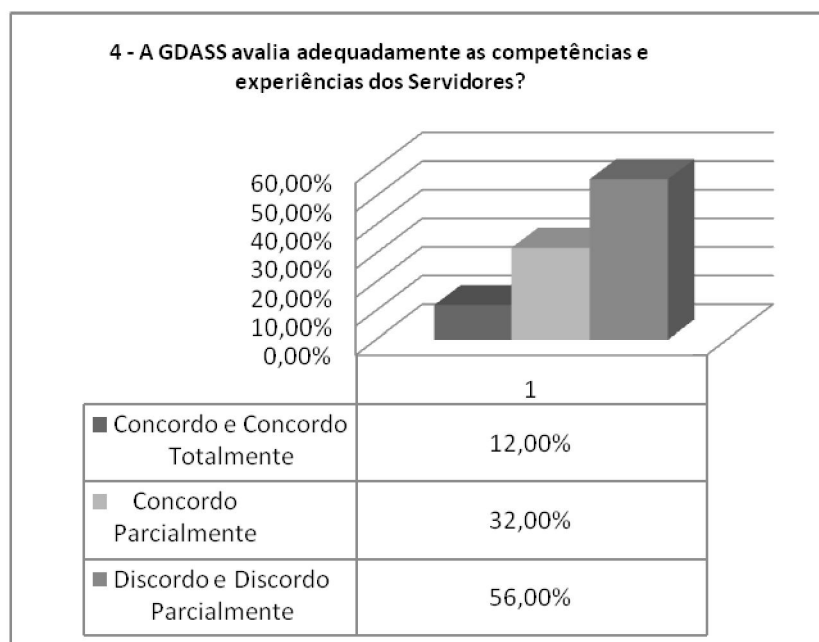


Gráfico 4 – Quanto a avaliação adequada das competências e experiências dos servidores.

Foi questionada ainda se o indicador (IMA-GDASS), que serve de base para a mensuração da avaliação de desempenho é satisfatório, 32% mostraram concordância, 32% disseram estar parcialmente satisfeitos e 36% se disseram insatisfeitos. O resultado apresentado mostra a tendência pela insatisfação do indicador utilizado na avaliação. Os indicadores de desempenho devem servir para medir a realidade do alcance das metas individuais e organizacionais.

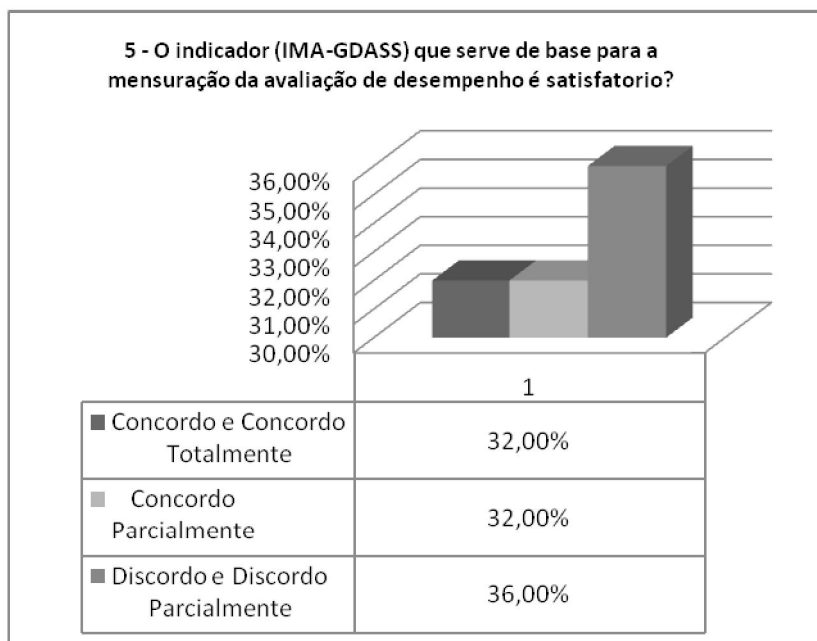


Gráfico 5 – Quanto ao uso do indicador IMA-GDASS.

Quando indagados se o processo da GDASS contém informações suficientes para auxiliar no gerenciamento de equipes, 16% disseram concordar, 64% concordam parcialmente e 20% discordaram. Apesar da maioria apresentar satisfação parcial, o restante do público apresenta insatisfação. Importante frisar que segundo os autores aqui já citados, o gerenciamento de grupos é fator preponderante para o alcance dos objetivos da organização.

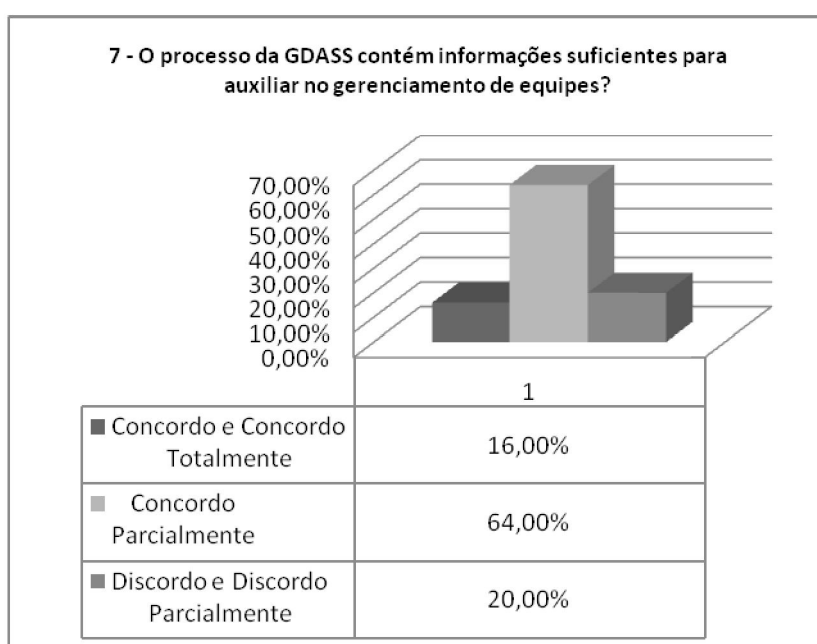


Gráfico 6 – Quanto ao auxílio no gerenciamento de equipes.

Quando questionado se a avaliação de desempenho do Seguro Social –GDASS auxilia na identificação dos servidores com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do INSS, 16% disseram concordar, 32% alegaram concordância parcial e 52% se manifestaram discordando. Neste caso, o alerta está no fato da maioria estar contrária ao quesito estudado, o que merece atenção no sentido de que a avaliação tem como foco, aprimorar as habilidades humanas para o exercício das tarefas desempenhadas.

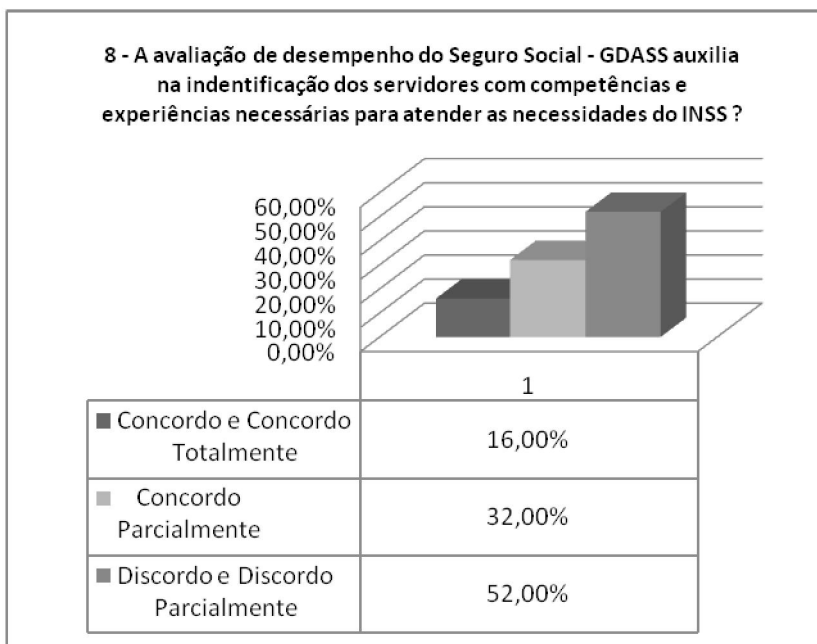


Gráfico 7 – Quanto ao auxílio na identificação dos servidores com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do INSS.

Foi perguntado ainda se a GDASS por competências valoriza a qualificação profissional dos servidores facilitando nas situações de reconhecimento do mérito, 16% disseram concordar, 20% mostraram concordância parcial e 64% discordaram. Esse resultado revela que a maioria dos participantes apresenta insatisfação num quesito fundamental, pois o reconhecimento serve como fator motivador, aumenta a satisfação pessoal e o comprometimento com a instituição.

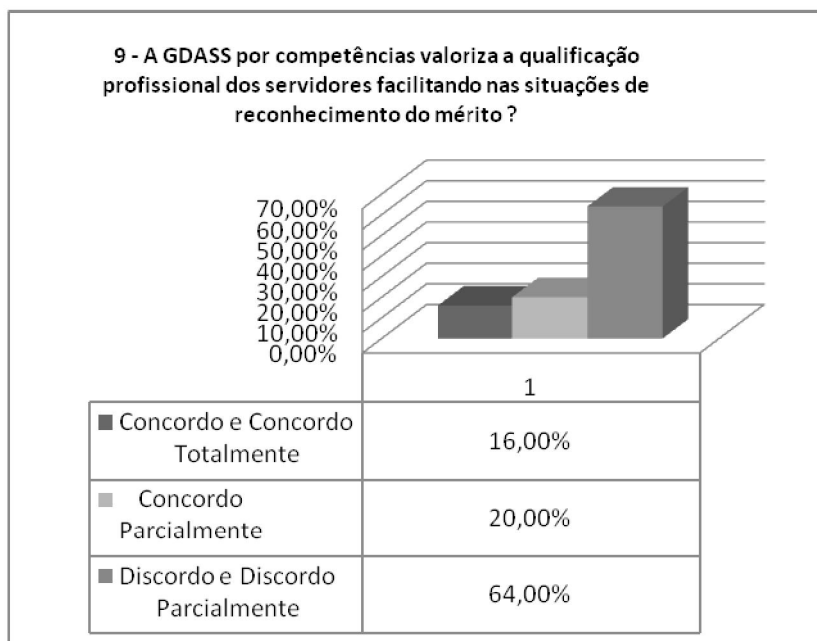


Gráfico 8 – Quanto a valorização da qualificação profissional dos servidores facilitando nas situações de reconhecimento do mérito.

Perguntados se a GDASS consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos de um servidor, 12% concordaram, 16% apresentaram concordância parcial e 72% disseram discordar. Novamente a maioria os questionados se mostraram insatisfeitos, reiterando a ideia de que se deve dar mais importância nos itens que tratam das questões individuais dos servidores.

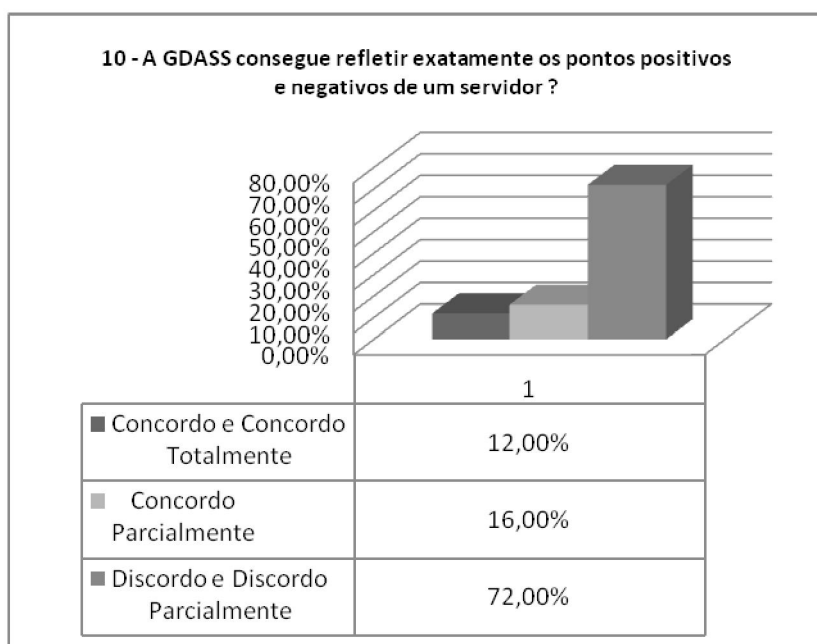


Gráfico 9 – Quanto a refletir exatamente os pontos positivos e negativos de um funcionário.

Foi questionado ainda, se seria possível confiar no sistema de avaliação de desempenho. Como resposta 20% mostraram-se satisfeitos, 44% apresentaram satisfação parcial e 36% mostraram-se insatisfeitos. Mesmo com a maioria estando parcialmente satisfeita, o restante do público mostrou-se insatisfeito em questão onde é avaliado ponto específico do servidor.

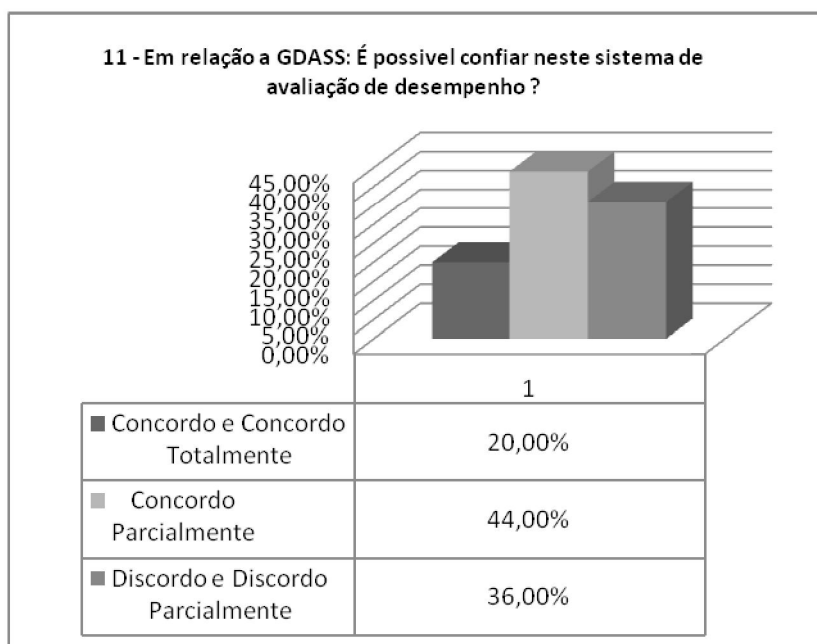


Gráfico 10 – Se é possível confiar no sistema de avaliação.

Quando perguntado se a GDASS é utilizada como instrumento punitivo, 40% disseram concordar, 40% disseram concordar de forma parcial e 20% discordaram. A análise deste quesito é inversa em relação as anteriores, pois os pesquisados que estão satisfeitos são os que concordam com a utilização do método como instrumento punitivo. Portanto temos que para maioria dos entrevistados acha que a avaliação tem caráter punitivo.

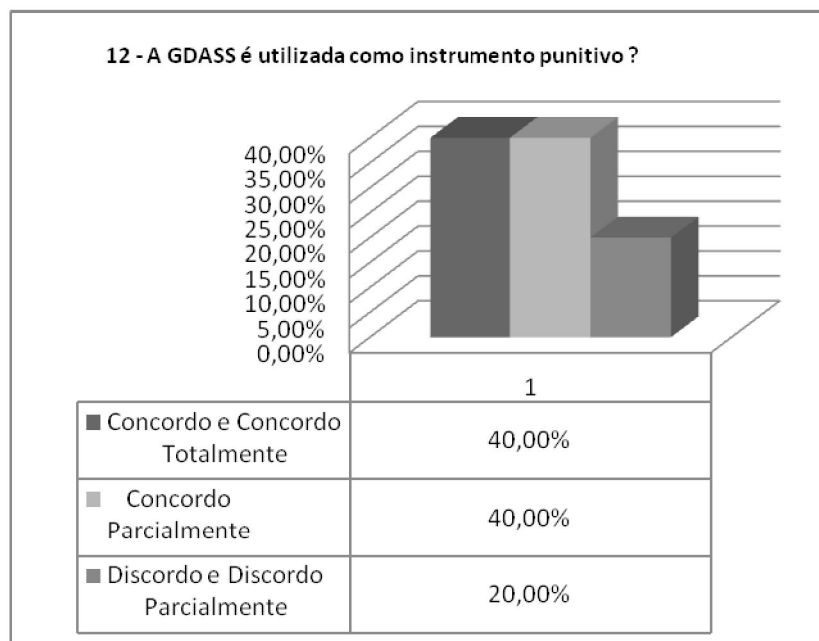


Gráfico 11 – Quanto à utilização do método como instrumento punitivo.

Quando questionados se estão satisfeitos com GDASS, 24% demonstraram satisfação, 40% se mostraram com satisfação parcial ou passo que 36% revelaram estar insatisfeitos. Observa-se que boa parte dos entrevistados aceito método implantado, porém algumas ressalvas pois a satisfação parcial pode tender a insatisfação em alguns itens.

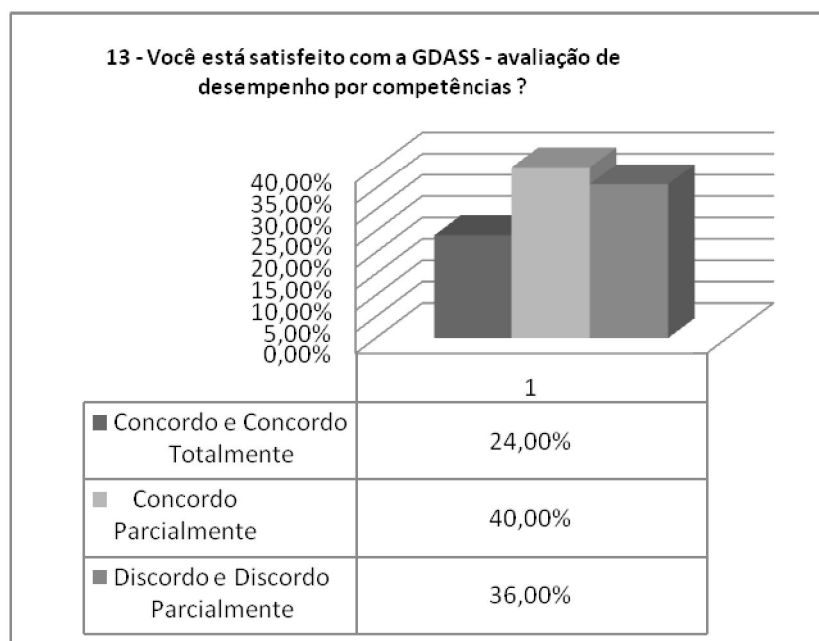


Gráfico 12 – Quanto a satisfação com a GDASS.

Nas questões abertas para críticas e sugestões, 12 servidores (48%) opinaram. Tendo em vista trata-se de poucos itens com respostas repetidas e no intuito de não interpretar as respostas, segue a transcrição dos principais fatos abordados:

- a) O Indicador – IMA GDASS deve ser aperfeiçoado.
- b) Aumento do peso no IMA em relação a avaliação individual passando de 20% para 50%.
- c) Que o Indicador não leve em consideração o tempo, mas a qualidade do serviço prestado.
- d) Que o indicador leve em contas as falhas de comunicação e sistemas temporariamente inoperantes.

As sugestões apresentadas foram:

- a) Deveria haver mais qualificação dos servidores para um melhor desempenho do servidor.
- b) As variáveis e critérios deveriam refletir as particularidades das competências humanas, assim seria possível verificar onde existe o déficit na qualidade do trabalho e buscar positivamente sanar as deficiências.
- c) Para melhorar o IMA-GDASS deverá ser contratado mais servidores e capacita-los permanentemente.
- d) Falta critérios específicos e possui abrangência limitada dos servidores.
- e) Deve ser oferecido gratificações extras que buscar complementar seus conhecimentos.

Observa-se que tanto as críticas como as sugestões apresentadas, indicam que os entrevistados estão relutantes no que diz respeito ao indicador de avaliação de desempenho. Este fato chama atenção na medida que esse instrumento é que tem de refletir o esforço dos servidores nos alcance dos objetivos traçados.

3) NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO DE MELHORA DA AVALIAÇÃO

3.1) Negociação Coletiva

Trata-se de um processo de troca de informações entre as partes, um empregador e empregados, como objetivo de produzir acordos coletivos ou convenções coletivas, sendo a primeira uma interação exercida entre os sindicatos dos trabalhadores e o empregador, já a segunda, a relação entre sindicatos de ambos os lados, com a finalidade de produzirem regras jurídicas que organizam e normatizam futuras praticas de convivência.

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

Encontramos um ambiente propicio ao exercício da negociação coletiva quando se verifica a existência de autonomia em entre as partes. No entendimento de Stoll (2007) “o poder de se auto-regular e de negociar, culminando nos contratos particulares ou coletivos, surge com a autonomia reconhecida pelo Estado aos atores sociais, aí se encontrando os entes coletivos”. Portanto, pautado nas particularidades existentes em cada organização, os modelos negociais devem, acima de tudo, utilizarem de método políticos e jurídicos que promovam um sistema democrático das relações de trabalho, articulando conflitos, demandas e a eficiência na prestação de serviços a população.

3.2) Negociação no serviço público

A gênese da negociação coletiva de trabalho no setor público ocorreu a partir da constituição de 1988, a carta magna traz em seus textos o direito a greve e a livre associação sindical dos servidores públicos. Para Demari (2007), são itens indispensáveis para garantir que as condições de trabalho não sejam ditadas unilateralmente pelo empregador e possam, em vez disto, ser fruto da composição de interesse das partes que compõem a relação de trabalho. Outro autor destaca que:

“A sindicalização, a greve e a negociação coletiva estão indissolavelmente conectados entre si, de modo que, representando aspectos parciais deste poder que é a autonomia coletiva, se complementam para torná-lo efetivo. O direito de auto-

organização, articulado juridicamente mediante o reconhecimento da liberdade sindical, reforça a posição do sujeito que, por sua natureza coletiva, necessita a suficiente coesão interna para constituir um verdadeiro contrapoder social com capacidade negociadora. Com certeza é preciso ter presente que o poder do grupo tem como pressuposto sua organização. Disso se deduz que a eventual intervenção legal em matéria de negociação coletiva deve levar em conta, sempre, a conexão desta com a capacidade de auto-organização dos sujeitos negociadores.” (CARRASCO, 1997, p.16)

Protagonistas na luta para o estabelecimento da negociação coletiva no setor público, os trabalhadores em saúde e os consultores ligados aos movimentos sindicais, conseguiram implantar a primeira experiência sistematizada e acordada de um Sistema de Negociação Permanente no âmbito do IAMSPE (Instituto de Assistência Médica dos Servidores Públicos Estaduais) de São Paulo, congruente com as exigências do Direito Administrativo.

Porém os avanços no modelo não foram seguidos pelo resto da Administração Pública. Em que pese o fato da existência dos direitos a greve, bem como da negociação coletiva, verifica-se que a falta de regulamentação das ações citadas deixam lacunas que melhorariam as relações de trabalho. E isso não é diferente no que se refere a avaliação de desempenho.

Um processo de negociação legalizado e regulamentado arregimentaria os processos de avaliação de desempenho que por sua vez serviria de base para pontuar questões a serem discutidas, concluídas e normatizadas nas mesas de negociação permanente, ou seja, estamos diante de um círculo virtuoso, onde a negociação coletiva e avaliação de desempenho se ajudariam de forma mútua, melhorando a gestão pública como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi verificar a satisfação dos servidores da Gerência Executiva e Agência da Previdência Social, ambas localizadas na cidade de Teófilo Otoni, em torno do processo de avaliação de desempenho da carreira do seguro social implantado pelo INSS em 2008.

Com a ajuda da literatura, pode-se concluir a necessidade de estar sempre atento à opinião dos servidores, pois são os propulsores de toda força do atendimento a sociedade. Verificou-se que a união entre a satisfação pessoal, somadas as competências corretas, e estando diante de processos bem definidos, divulgados e estruturados, torna-se no conjunto de fatores que indicam o melhor caminho para uma instituição de excelência. Inferiu-se também que a avaliação de desempenho é uma vital ferramenta gerencial e resolutive para governos, servidores e cidadãos-usuários, servindo como instrumento informativo para tomada de decisões gerências em todas as áreas.

Analisando os resultados obtidos na pesquisa com os servidores, conclui-se que a maioria dos entrevistados, sabe da necessidade e importância de serem avaliados conforme resposta dos gráficos 1, 2, 3 e 11. Isso revela que um ponto positivo, o de que tanto governo quanto servidores concordam que o processo avaliativo é benéfico para ambos os lados, fator decisivo em qualquer política de negociação coletiva.

Mas os dados também divulgaram que a maior parte dos entrevistados estão insatisfeitos com o formato de avaliação de desempenho, como o indicador de desempenho bem como as variáveis utilizados e as não observadas em torno do processo, conforme exposto nos gráficos 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 12.

Como afirmação do já exposto, as sugestões e críticas corroboram o que foi trazidos pelos gráficos, só que em caráter expositivo, em que os servidores ratificaram o interesse em serem observados e acompanhados pela Administração, contudo que os sistemas e requisitos dos processo sejam revistos e aperfeiçoados.

Como resposta ao objetivo central deste trabalho, conclui-se que atualmente os servidores pesquisados, estão parcialmente satisfeitos com o processo avaliativo ao qual foram submetidos. Desta forma cabe uma ação institucional no sentido de aperfeiçoar o já está em funcionamento.

Como limitação ao desenvolvimento do trabalho, podemos citar a incerteza da fidelidade nas respostas do questionário e que os entrevistados fazem parte de uma amostra pequena em relação aos demais servidores da instituição, portanto não podem ser generalizados. Assim, como contribuição sugere-se a promoção de pesquisa envolvendo todos os servidores da carreira, principalmente em relação as questões onde o índice de insatisfação foi mais acentuado.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e Gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo in: Anais do 23º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENAPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%20C3%A7ao.htm. Acesso: 11/10/2010.
- BRASIL, Presidência da República. Ministério da Previdência Social. **Previdência em questão. Nº 34**. Brasília, 15 a 30 de junho de 2010, Disponível em http://www-intraprev/intraprev/index.php?option=com_content&view=article&id=311:prevnoticias-para-o-servidor&catid=172:categoria&Itemid=53
- BONIFACIO, Maria Claudia . **A Administração Pública e Avaliação do Desempenho**. SANTOS E CARDOSO, 2002. Disponível em: <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/administracao-publica-e-a-avaliacao-de-desempenho-dos-servidores-1443868.html>
- CARRASCO, Manuel Correa. **La negociación colectiva como fuente del derecho del trabajo**. Madrid: Universidad Carlos III, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato – Rio de Janeiro; Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração / Idalberto Chiavenato. – 6. Ed. – Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- DEMARI, Melissa. **Negociação coletiva no serviço público**. Porto Alegre: Ed. Dom Quixote, 2007.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; Oliveira Jr., Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 133-146.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas**. In: Anais do III Congresso Internacional do Clad. Madri, 1998.
- GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. Brasília: Vestcon, 2005
- LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho como foco em Competência**. Entrevista disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/5778/por-que-utilizar-a-avaliacao-de-desempenho-com-foco-em-competencias.html>. Acesso: 20/10/2010.
- PINHEIRO, Ivan Antonio; Antunes Elaine. **Estratégia Survey**. Porto Alegre, Abril, 2010
- PINTO, José Augusto Rodrigues. **Direito sindical e coletivo de trabalho**. São Paulo: LTr, 1998.
- STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação coletiva no setor público**. São Paulo: LTr, 2007.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO



APÊNDICE I

Curso: Pós-Graduação em Negociação Coletiva (EAD)
Tema: Avaliação de Desempenho por competências GDASS
Aluno: Guilherme Fernandes Magalhães

Dados de Identificação:

Sexo: 1 () Masculino 2 () Feminino

Idade: 1 () 18 a 30 anos 2 () 31 a 40 anos 3 () 41 a 50 anos 4 () mais de 50.

Nível de Escolaridade: 1 () Segundo Grau Completo 2 () Incompleto
3 () Terceiro Grau Completo 4 () Incompleto
5 () Pós-graduação Completo 6 () Incompleto

Tempo na Carreira: 1 () de 1 a 5 anos 2 () de 6 a 10 anos 3 () de 11 a 20 anos
4 () mais de 21 anos.

Ocupa ou já ocupou cargo de chefia? 1 () Sim Qual? _____
2 () Não

Questões:

Este questionário vem aferir a satisfação dos servidores da Agência da Previdência e Gerência Executiva de Teófilo Otoni quanto ao formato de avaliação GDASS – Gratificação de Desempenho da Atividade do Seguro Social - Mostrar os principais pontos do formato de avaliação e identificar junto aos pesquisados, críticas e sugestões sobre a GDASS por competências.

1 – O processo de avaliação de desempenho foi bem divulgado e explicado pela instituição?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente.

2 – A Avaliação por competências, que visa o desenvolvimento das características humanas necessárias a consecução dos objetivos organizacionais, auxilia no seu desenvolvimento profissional e planejamento de carreira?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente.

3 – A GDASS auxilia para aumentar seu comprometimento com o INSS?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente.

4 – A GDASS avalia adequadamente as competências e experiências dos servidores?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente.

5 - O indicador (IMA-GDASS) que serve de base para a mensuração da avaliação de desempenho é satisfatório?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente.

6 - O indicador precisa ser substituído? SIM NÃO. Em caso afirmativo, qual indicador deveria ser adotado?

7 – O processo da GDASS contém informações suficientes para auxiliar no gerenciamento de equipes?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente.

8 – A avaliação de desempenho do Seguro Social – GDASS auxilia na identificação dos servidores com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do INSS?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente.

9 – A GDASS por competências valoriza a qualificação profissional dos servidores facilitando nas situações de reconhecimento do mérito?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente.

10 – A GDASS consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos de um servidor?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente.

11 – Em relação a GDASS: É possível confiar neste sistema de avaliação de desempenho?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente.

12 – A GDASS é utilizada como instrumento punitivo?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente.

13-Você está satisfeito com a GDASS – avaliação de desempenho por competências?

- Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 Discordo Discordo Parcialmente

14 – Descreva sugestões e/ou críticas a respeito do processo de avaliação da GDASS:
