

**A Gestão de Pessoas por Competências no Trabalho na Agência da
Previdência Social de Benefícios por Incapacidade e os Objetivos
Institucionais**

*Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Negociação Coletiva
(MPOG/UFRGS)*

Tereza Lílian Gomes de Lima Santos

Formação em Estatística

UFRGS

Supervisora Operacional de Benefícios – Porto Alegre/RS

RESUMO

A gestão por competências no trabalho da agência da Previdência Social de Benefícios por Incapacidade – APS BI em Porto Alegre, diz respeito a uma tentativa de se entender sobre a relação da gestão e os servidores e as exigências de se cumprir metas da instituição e em contrapartida o que é oferecido aos servidores para que este cumpra bem estas metas e o seu papel de servir a população. Através de uma pesquisa de natureza exploratória e quantitativa, e observações da pesquisadora, tentou-se avaliar a percepção dos servidores quanto à participação no programa de avaliação de desempenho e capacitação oferecida e a real situação encontrada hoje no dia a dia do trabalho na APS.

Palavras-chave: Competências. Capacitação. Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

The competence management at work by the agency of Social Security Disability Benefits - APS BI in Porto Alegre, concerns an attempt to understand the relations among management, servers and the requirements to fulfill the goals of the institution and in return, what is offered to the servers in order to fulfill these goals and their role in serving the population. Through an exploratory and quantitative research, and the researcher's observations, we attempted to measure the perception and participation of the servers in the evaluation and training performance program offered, and the actual situation in the daily work of the APS.

Keywords: Competencies. Training. Performance evaluation.

1. INTRODUÇÃO

Hoje toda a sociedade anseia por serviços públicos mais eficientes, rápidos e servidores capazes de resolver suas questões mais complexas. No Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), há grande exigência dos servidores por parte da instituição e da população atendida, principalmente porque a eficiência está diretamente ligada a rapidez com que são concedidos os benefícios. Estes, responsáveis por substituir a renda do trabalhador quando ele perde a capacidade de trabalho, seja pela doença, invalidez, idade avançada, morte e desemprego involuntário, ou mesmo a maternidade e a reclusão.

Nesta situação o perfil necessário é o de um profissional com maior capacitação, criativo, capaz de responder rapidamente frente às adversidades. Mas o grande problema hoje é saber como desenvolver e capacitar um servidor para que este se torne competente, eficiente e capaz de suprir todas as necessidades hoje demandada pela responsabilidade do seu cargo e de ser um servidor público.

Este artigo tem a finalidade de verificar se as ferramentas de avaliação e capacitação oferecidas aos servidores do INSS são suficientes para que estes cumpram o desempenho esperado da instituição. Isto é, se está sendo criado um ambiente propício à aprendizagem, se é oferecido reais cursos de capacitação frente às constantes mudanças que ocorrem na legislação e nas metas da instituição.

Verificando ainda, se os gestores conseguem identificar o potencial dos servidores sob sua chefia e a opinião dos servidores sobre a atual avaliação de desempenho.

Para isso, foi feito um estudo através de uma pesquisa aplicada em uma Agência da Previdência Social da Gerência Porto Alegre/RS, Agência de Benefícios por Incapacidade, APS BI/POA , responsável por cerca de 95% de todos os benefícios de incapacidade (benefícios que exigem decisão de perícia médica para sua concessão), como auxílio-doença, auxílio-doença por acidente de trabalho, auxílio-acidente, aposentadoria por invalidez, benefício de prestação continuada da Assistência Social – Loas à pessoa deficiente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO NORTEADOR

Nossa Constituição Federal, no art.º 37, mostra que o princípio da eficiência é um dos princípios norteadores da administração pública, anexado aos da legalidade, finalidade, da motivação, da razoabilidade, da proporcionalidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e do interesse público. O renomado Hely Lopes Meirelles definiu o princípio da eficiência, como:

o que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

E acrescenta que “o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração”... (MEIRELLES, 1996, p.90-91).

Servidor competente hoje não é só aquele que é capaz de resolver determinado assunto, segundo Ruas (2005), a noção de competência se confunde muito com qualificação que possui o conceito centrado na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria.

Ainda, baseado em Ruas (2000) temos o conceito a qual se baseia este trabalho que diz: “Noção de competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

Ser competente, hoje, envolve além do saber resolver, tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante das situações profissionais com as quais o servidor se depara, apoiar-se em conhecimentos adquiridos e os transformar na medida em que surgem situações necessárias, e ainda, ser multiplicador, isto é, ser capaz de transmitir e compartilhar conhecimentos (ZARIFIAN, 2001).

Devemos ter em mente que o fato de uma pessoa deter as qualificações necessárias para a execução de um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é solicitado. Ou seja, competência unicamente associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas é insuficiente. É preciso considerar as suas realizações e aquilo que elas provêm, produzem e/ou entregam (ZARIFIAN, 2001).

Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Existe uma preocupação crescente, desde o início dos anos 90, na administração pública brasileira em qualificar seus servidores no intuito de melhorar o desempenho econômico e a competitividade do país, visto que trabalhos comprovam (KARMACK, 2004, p.12) essa relação entre eficiência do funcionalismo público e desempenho econômico de uma nação.

A fim de atingir esse objetivo, o processo precisa passar pela capacitação e valorização do servidor público brasileiro, o que muitas vezes não é tão simples quanto possa parecer pois, devido a entraves históricos e políticos, as barreiras para a mudança e o desenvolvimento ainda se mostram muito grandes. Outros fatores de cunho constitucionais, como a separação entre os três poderes possibilita diferenças nas características entre os diversos cargos que os compõem, o grande número de cargos de livre nomeação e exoneração e o convívio conjunto entre profissionais com diferentes salários e benefícios para funções similares também dificulta a composição de um projeto único de capacitação que englobe todo o serviço público brasileiro. A realização efetiva de um plano plurianual pressupõe um serviço público estruturado e eficiente.

A partir de 23/02/2006, quando entrou em vigor o Decreto nº 5707, consolidou-se a adoção do modelo de gestão por competências, cujo foco é orientado pelo “CHA” (conhecimento, habilidade e atitude), pelo constante aprendizado e disseminação da informação, envolvimento da alta cadeia de comando na atividade fim e melhorias na qualidade de vida do servidor.

A palavra chave desse processo é: capacitação. O objetivo é capilarizar o acesso à informação voltada à profissionalização, principalmente dos ocupantes de cargos de direção a fim de que desenvolvam as competências necessárias para um melhor desempenho de suas funções.

A diretora Maria Aparecida Muniz Jorge, diretora Central de Gestão do Desempenho da Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas, na palestra "Avaliação de desempenho por competência no serviço público" que fez parte do 3º Ciclo de Palestras - Gestão Pública 2010, no RN, explicou que “entende-se por competência no serviço público a contribuição efetiva do servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos, habilidades e

atitudes, em seu contexto de trabalho”. Ainda, de acordo com Lotta (2002), as novas responsabilidades e atribuições da gestão de pessoas na área pública levaram a gestão a considerar a avaliação de desempenho como forma de conhecer o comportamento dos profissionais e mensurar a entrega para organização, consolidando assim seu novo sistema de gestão de pessoas.

RUAS (2005), diz que a competência individual e gerencial é a mobilização, integração e aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes numa situação específica, na qual se apresentam condições e restrições próprias, a fim de atingir desempenhos esperados na missão da organização e da área. Para ele, as capacidades são as mais importantes, tendo a “entrega” como o principal.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) propôs trabalhar a formação de competências gerenciais no setor público a partir da identificação de competências existentes, sem se apegar a modismos ou cópias de modelos existentes nos governos externos, podendo assim criar um modelo específico para nossa realidade devido às características particulares do serviço público brasileiro.

Antonello (2007, p.146-167) concluiu, após um estudo, que o conceito de competência se desenvolve mais efetivamente dentro de um ambiente prático onde ocorrem interações e trocas de experiências onde é possível colocar em prática as idéias e inovações criadas e desenvolvidas a partir de processos mentais em sinergia com experiências passadas e presentes. O estudo comprova ainda a importância do profissional reflexivo, que é aquele que raciocina a ação antes, durante e depois, planejando, supervisionando e retroalimentando as informações geradas que serão base para novas ações.

Hoje não basta que o serviço apresentado à população seja baseado apenas na legalidade. Exige-se também um serviço muito mais aprimorado do agente público, e uma melhor organização e estruturação por parte da administração pública, com o objetivo de produzir resultados positivos e satisfatórios as necessidades da sociedade.

Sabe-se que a gestão de competências envolve ações que vão da seleção ao treinamento e ainda questões como a remuneração e a avaliação de desempenho.

Saber como reconhecer e desenvolver uma competência é muito importante para o bom funcionamento da instituição, ao mesmo tempo que serve de estímulo para bons servidores, que ao ser reconhecido e incentivado, trabalha melhor e mais feliz.

Para que a gestão de competência surta efeito e seja eficiente, ela deve ter foco nos objetivos da instituição e nas ações e diretrizes sem esquecer a formação e o estímulo permanente dos profissionais, potencializando assim suas competências e as necessidades da instituição. Conforme estudos desenvolvidos por Leite, Godoy e Antonello (2006) e ainda por Antonello (2004, 2005), a importância de “colocar em prática” e “aprender pela experiência e pela ação” são formas preferidas, pois facilitam o processo de aprendizagem.

Segundo Ruas (2005):

atributos atitudinais que impactam diretamente o “fazer acontecer”, tais como disponibilidade, desejo, compartilhamento, passam a ser tão ou mais valorizados do que atributos mais tradicionais associados à *Curriculum Vitae* (conhecimentos e experiências específicas). Exemplos dessa nova posição são observados em vários processos de gestão tais como indicação e seleção de lideranças, formação de equipes estratégicas para novos projetos, critérios para definir padrões de remuneração etc. Enfim, essa nova perspectiva tem contribuído substancialmente para redimensionar princípios e procedimentos de avaliação e de reconhecimento acerca de desempenhos coletivos e individuais nas organizações. E isso tem implicado em revoluções importantes nas práticas de gestão.

E ainda, Ruas (2005) mostra que o emprego da noção de competência tem se tornado muito atrativo para as instituições pois viabiliza a difusão das capacidades internas e estratégias externas necessárias para obter os resultados e as propostas organizacionais. Como sugeriu Zarifian (1999), uma organização pública “qualificante”.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A estratégia utilizada para este estudo é a pesquisa Survey, descritiva com corte-transversal, isto é, a coleta de dados ocorre em apenas um momento. O questionário foi enviado pelo e-mail institucional a 62 servidores e obtivemos respostas de 30 desses questionários, posteriormente tabulados. Os servidores que participaram da pesquisa possuem cargo técnico do seguro social, analista e perito médico.

De natureza exploratória e quantitativa a pesquisa teve a coleta de dados através de questionário autoaplicável por correspondência e não supervisionado, enviado pelo e-mail institucional e recebido também por email, com 15 (quinze) questões fechadas e 01(uma) questão aberta.

A pesquisa *Survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas (*apud* PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993) - no nosso estudo, a opinião dos servidores sobre os cursos oferecidos e os tipos de avaliação usada hoje no INSS.

A observação dos participantes da pesquisa também contribuiu com a pesquisadora para as análises da pesquisa, visto que esta trabalha diretamente com os participante da pesquisa na APS BI.

Para a tabulação e o cruzamento dos dados foi utilizado o software estatístico SPSS.

3.1 Descrição da APS BI

A Agência de Benefícios por Incapacidade - APS BI/POA é uma agência da Previdência Social responsável por cerca de 95% dos benefícios de incapacidades (auxílio doença, auxílio-doença acidente do trabalho, aposentadoria por invalidez, auxílio- acidente e benefício de prestação continuada – BPC) concedidos, prorrogados e mantidos hoje em Porto Alegre. Faz parte do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, autarquia do Governo Federal do Brasil, ligada ao Ministério da Previdência que recebe as contribuições para a manutenção do Regime Geral de Previdência Social.

Esta APS possui entre todas as agências da previdência social em Porto Alegre, o maior número de servidores, 93 no total, (anexo I, quadro 1), além de contar com um dos maiores números de atendimento diários e mensal.

3.2 Instrumentos de pesquisa

Primeiramente os participantes responderam a um questionário com 15 questões fechadas e 1 questão aberta, totalizando 16 questões, aplicados em 60 servidores da APS. Os questionários foram enviados pelo e-mail institucional e recebido também por e-mail. Dos 60 servidores que receberam o questionário 30 deles responderam e retornaram ao pesquisador.

As respostas no questionário variam por escala intervalar, sendo 1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo, 3 = Indiferente, 4 =Concordo e 5 = Concordo Totalmente. Para complementação, houve observação direta da pesquisadora sobre a realidade

dos participantes no dia a dia do trabalho na instituição. A pesquisa teve como base o uso de literaturas específicas da área de abrangência do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos questionários, procurou-se investigar junto aos servidores, entre outras questões, se as ferramentas de avaliação e capacitação oferecidas aos servidores do INSS são suficientes para que estes cumpram o desempenho esperado da instituição.

Assim sendo analisamos a resposta de 30 questionários recebidos para verificar a opinião dos servidores quanto aos cursos de capacitação oferecidos, fazendo uma comparação dessa opinião com o cargo e tempo de serviço no INSS.

Conforme quadro 1, observamos que dos 30 servidores questionados, 18 deles eram técnico do seguro social, 1 analista e 11 peritos médicos. Destes, 3 possuem cargo de chefia, 60% possui menos de 5 anos de serviços no INSS, 20% menos de 10 e mais de 5 anos e 20% mais de 10 anos de serviços no INSS.

Quadro 1 – Gráficos referente a cargo e tempo de serviço.

Gráfico 1 - Cargo que ocupa na APS

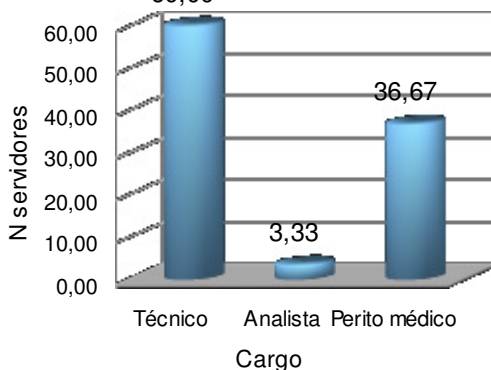


Gráfico 2 - Cargo dos servidores na APS

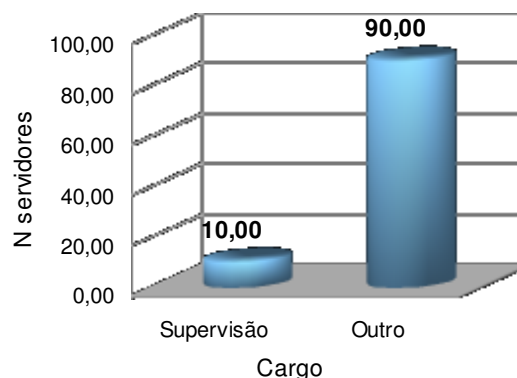


Gráfico 3 - Tempo médio de trabalho na previdência



Quando questionados se o seu conhecimento esta além do que é demandado hoje no trabalho, 100% dos peritos médicos entrevistados concordaram com questão, ainda com relação a questão 100% dos analistas e 66,6% dos técnicos também concordaram que o seu conhecimento está sendo subaproveitado no dia a dia do trabalho.

Com relação ao aproveitamento das ideias sugeridas aos gestores pelos servidores da APS, 81% dos peritos médicos discordam que suas ideias sejam aproveitadas pelos gestores no dia a dia do trabalho, 66,66% dos técnicos também discordam desta afirmação e 100% dos analistas concordam que suas ideias são aproveitadas quando sugerida ao gestor.

Já com relação à avaliação da gratificação de desempenho 88,8% dos técnicos e 100% dos peritos discordam do método como ela é realizada hoje.

Perguntados se os cursos de capacitação oferecidos são utilizados no dia a dia do trabalho 38,8% dos técnicos e 45,5% dos peritos médicos discordaram da questão, contra 38,89% do técnicos e 27,27% dos peritos médicos que concordam que os cursos de capacitação oferecidos são utilizados no trabalho.

Sobre as metas da instituição e se estas são facilmente cumpridas com as capacitações oferecidas, 88,8% dos técnicos, 72,6% dos peritos médicos e 100% dos analistas discordam da questão.

Tabela 1 – Tempo de serviço x Cargo no INSS								
Tempo de serviço no INS	Cargo no INSS						Total	
	Técnico	%	Analista	%	Perito	%		
<5 anos	14	77,78	1	100,0	3	27,27	18	60,00
>5 anos <10 anos	2	11,11	0	0,00	4	36,36	6	20,00
>10anos	2	11,11	0	0,00	4	36,36	6	20,00
Total	18	100,0	1	100,0	11	100,0	30	100,0

Fonte: a autora

Tabela 2 – Opinião sobre subaproveitamento do conhecimento no dia a dia do trabalho X Cargo no INSS								
Conhecimentos usados	Cargo no INSS						Total	
	Técnico	%	Analista	%	Perito	%		
Discordo	1	5,56	0	0,00	0	0,00	1	3,33
Indiferente	5	27,78	0	0,00	0	0,00	5	16,67
Concordo	8	44,44	1	100,0	3	27,27	12	40,00
Concordo Plenamente	4	22,22	0	0,00	8	72,73	12	40,00
Total	18	94,4	1	100,0	11	100,0	30	100,00

Fonte: a autora

Quadro 2 – Tabelas com relação ao cargo.

Tabela 3 – Opinião sobre aproveitamento das ideias sugeridas aos gestores X Cargo no INSS

Ideias sugeridas e utilizadas	Cargo no INSS						Total	
	Técnico	%	Analista	%	Perito	%		
Discordo totalmente	2	11,11	0	0,00	1	9,09	3	10,00
Discordo	10	55,56	0	0,00	8	72,73	18	60,00
Indiferente	4	22,22	0	0,00	1	9,09	5	16,67
Concordo	2	11,11	1	100,0	1	9,09	4	13,33
Total	18	88,9	1	100,0	11	90,9	30	100,00

Fonte: a autora

Tabela 4 – Sobre a gratificação de desempenho X Cargo no INSS

Gratificação de desempenho	Cargo no INSS						Total	
	Técnico	%	Analista	%	Perito	%		
Discordo totalmente	13	72,22	0	0,00	11	100,0	24	80,00
Discordo	3	16,67	0	0,00	0	0,00	3	10,00
Indiferente	2	11,11	1	100,0	0	0,00	3	10,00
Total	18	27,8	1	100,0	11	0,0	30	100,00

Fonte: a autora

Tabela 5 – Cursos oferecidos são utilizados no dia a dia do trabalho X Cargo no INSS

Cursos oferecidos são bem utilizados	Cargo no INSS						Total	
	Técnico	%	Analista	%	Perito	%		
Discordo totalmente	3	16,67	0	0,00	5	45,45	8	26,67
Discordo	4	22,22	0	0,00	0	0,00	4	13,33
Indiferente	4	22,22	1	100,0	3	27,27	8	26,67
Concordo	7	38,89	0	0,00	3	27,27	10	33,33
Total	18	100,0	1	100,0	11	27,3	30	100,00

Fonte: a autora

Tabela 6 – Os objetivos da instituição são facilmente cumpridos com os cursos de capacitação oferecidos X Cargo no INSS

Cursos oferecidos ajudam a cumprir metas da instituição	Cargo no INSS						Total	
	Técnico	%	Analista	%	Perito	%		
Discordo totalmente	6	33,33	0	0,00	4	36,36	10	33,33
Discordo	10	55,56	1	100,00	4	36,36	15	50,00
Indiferente	2	11,11	0	0,0	1	9,09	3	10,00
Concordo	0	0,00	0	0,00	2	18,18	2	6,67
Total	18	100,0	1	100,0	11	45,5	30	100,00

Fonte: a autora

Quando questionados se o seu conhecimento esta além do que é demandado

hoje no trabalho, 71% dos servidores com menos de 5 anos de serviço, 100% dos servidores com mais 5 anos e menos de 10 anos de serviço e 83% com mais de 10 anos de serviço concordaram que o seu conhecimento está sendo subaproveitado no dia a dia do trabalho. Logo, o cargo na instituição não influenciou quanto a opinião dos servidores com relação ao subaproveitamento dos seus conhecimentos.

Com relação ao aproveitamento das ideias sugeridas aos gestores pelos servidores da APS, cerca de 56% dos servidores com menos de 5 anos de serviço, 83% com mais 5 anos e menos de 10 anos de serviço e 67% dos servidores com mais de 10 anos de serviço discordam que suas idéias sejam aproveitadas pelos quando sugerida ao gestor.

Já com relação à avaliação da gratificação de desempenho 88,8% dos servidores com menos de 5 anos de serviço no INSS, 100% que possuem tempo de serviço com mais de 5 anos e menos de 10 anos e 83,3% que possuem mais de 10 anos de tempo de serviço discordam do método como é realizada hoje a avaliação de desempenho.

Perguntados se os cursos de capacitação oferecidos são utilizados no dia a dia do trabalho 38,8% dos servidores com menos de 5 anos de serviço, cerca de 67% dos servidores com mais de 5anos e menos de 10 anos e 16,67% dos servidores com mais de 10 anos de serviios discordam que os cursos oferecidos sejam utilizados no dia a dia do trabalho. Porém cerca de 28% dos servidores com menos de 5 anos de serviço, e 17% dos servidores com mais de 5 anos e menos de 10 anos de tempo de serviço e 67% dos que possuem mais de 10 anos de tempo de serviço concordam que os cursos de capacitação oferecidos são utilizados no dia a dia do trabalho.

Sobre as metas da instituição e se estas são facilmente cumpridas com as capacitações oferecidas, 88,8% dos servidores com menos de 5 anos de serviço, 100% dos servidores com mais de 5 anos e menos de 10 anos de serviço e 50% com mais de 10 anos de serviço discordam que discordam da questão.

Quadro 3 – Tabelas com relação ao tempo de serviço

Tabela 1 – Opinião sobre subaproveitamento do conhecimento no dia a dia do trabalho X tempo de serviço

Conhecimentos usados	Tempo de serviço no INSS						Total	
	< 5 anos	%	> 5 anos e <10 anos	%	>10 anos	%		
Discordo	0	0,00	0	0,00	1	16,67	1	3,33
Indiferente	5	27,78	0	0,00	0	0,00	5	16,67
Concordo	8	44,44	2	33,33	2	33,33	12	40,00
Concordo Plenamente	5	27,78	4	66,67	3	50,00	12	40,00
Total	18	100,0	6	100,0	6	100,0	30	100,00

Fonte: a autora

Tabela 2 – Opinião sobre aproveitamento das ideias sugeridas aos gestores X Tempo de serviço

Ideias sugeridas e utilizadas	Tempo de serviço no INSS						Total	
	< 5 anos	%	> 5 anos e <10 anos	%	>10 anos	%		
Discordo totalmente	3	16,67	0	0,00	0	0,00	3	10,00
Discordo	9	50,00	5	83,33	4	66,67	18	60,00
Indiferente	3	16,67	0	0,00	2	33,33	5	16,67
Concordo	3	16,67	1	16,67	0	0,00	4	13,33
Total	18	83,3	6	100,0	6	100,0	30	100,00

Fonte: a autora

Tabela 3 – Sobre a gratificação de desempenho X Tempo de serviço

Gratificação de desempenho	Tempo de serviço no INSS						Total	
	< 5 anos	%	> 5 anos e <10 anos	%	>10 anos	%		
Discordo totalmente	13	72,22	6	100,00	5	83,33	24	80,00
Discordo	3	16,67	0	0,00	0	0,00	3	10,00
Indiferente	2	11,11	0	0,00	1	16,67	3	10,00
Total	18	27,8	6	0,0	6	16,7	30	100,00

Fonte: a autora

Tabela 4 – Cursos oferecidos são utilizados no dia a dia do trabalho X Tempo de serviço

Cursos oferecidos são bem utilizados	Tempo de serviço no INSS						Total	
	< 5 anos	%	> 5 anos e <10 anos	%	>10 anos	%		
Discordo totalmente	4	22,22	3	50,00	1	16,67	8	26,67
Discordo	3	16,67	1	16,67	0	0,00	4	13,33
Indiferente	6	33,33	1	16,67	1	16,67	8	26,67
Concordo	5	27,78	1	16,67	4	66,67	10	33,33
Total	18	100,0	6	33,3	6	16,7	30	100,00

Fonte: a autora

Tabela 5 – Os objetivos da instituição são facilmente cumpridos com os cursos de capacitação oferecidos X Cargo no INSS

Cursos oferecidos ajudam a cumprir metas da instituição	Tempo de serviço no INSS						Total	
	< 5 anos	%	> 5 anos e <10 anos	%	>10 anos	%		
Discordo totalmente	5	27,78	5	83,33	0	0,00	10	33,33
Discordo	11	61,11	1	16,67	3	50,00	15	50,00
Indiferente	2	11,11	0	0,00	1	16,67	3	10,00
Concordo	0	0,00	0	0,00	2	33,33	2	6,67
Total	18	100,0	6	16,7	6	66,7	30	100,00

Fonte: a autora

Sobre o questionamento com todos os servidores, sem levar em consideração o tempo de serviço ou o cargo, temos que 90% dos servidores entrevistados, não importando o seu tempo de médio de trabalho na previdência, discordaram ou discordaram totalmente da avaliação de desempenho que hoje é realizada pelo INSS como forma de avaliar e gratificar. (Quadro 4)

Quando perguntados sobre a capacidade dos gestores em identificar o potencial de cada servidor no trabalho, tivemos cerca de 67% discordando ou discordando totalmente sobre esta capacidade, já 20% dos servidores acham que o gestor consegue sim identificar o potencial, 13% não sabiam responder ou ficaram indiferentes quanto a pergunta (Quadro 4)

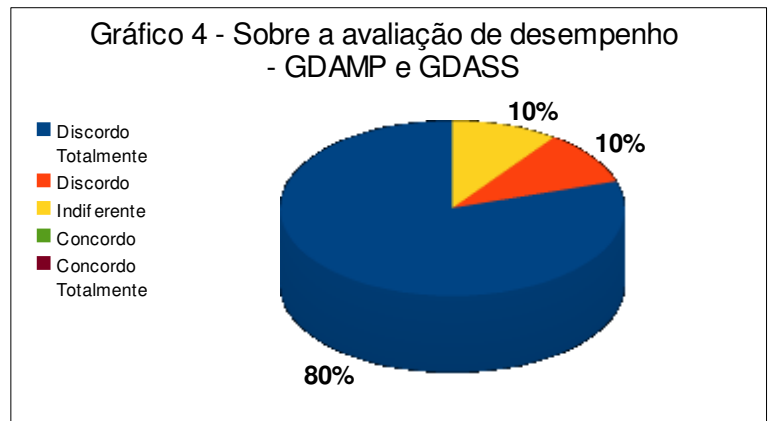
Já perguntados sobre as ideias que apresentam aos gestores como forma de participar da melhoria da qualidade do atendimento, 70% discordou ou discordou totalmente que elas sejam usadas, cerca de 17% se manteve indiferente e 13% concorda que os gestores ouvem suas ideias. (Quadro 4)

Quanto aos cursos oferecidos 33,3% concordam que eles são úteis para o dia a dia do trabalho, 26,7% são indiferentes e cerca de 40% discordam ou discordam totalmente que os cursos oferecidos são úteis para o dia a dia do trabalho. (Quadro 4)

Já em relação aos objetivos da instituição e se estes são facilmente cumpridos com a capacitação que hoje é oferecida pela instituição, cerca de 83% dos servidores discordando ou discordando totalmente da questão, e apenas 6,7% dos servidores concordando com a questão. (Quadro 4)

Com relação aos cursos de capacitação que são freqüentemente oferecidos, 40% dos entrevistados discordaram que esses cursos atendam suas expectativas e 60% discordaram totalmente que os cursos atendam suas expectativas. Ainda com relação aos cursos oferecidos e a facilidade de acesso aos servidores a estes cursos de capacitação, aproximadamente 57% dos entrevistados discordam ou discordam totalmente da afirmação e 20% acham que os cursos são de fácil acesso a todos (Quadro 4).

Quadro 4 – Gráficos sobre as diversas questões todos os servidores.



Fonte: a autora

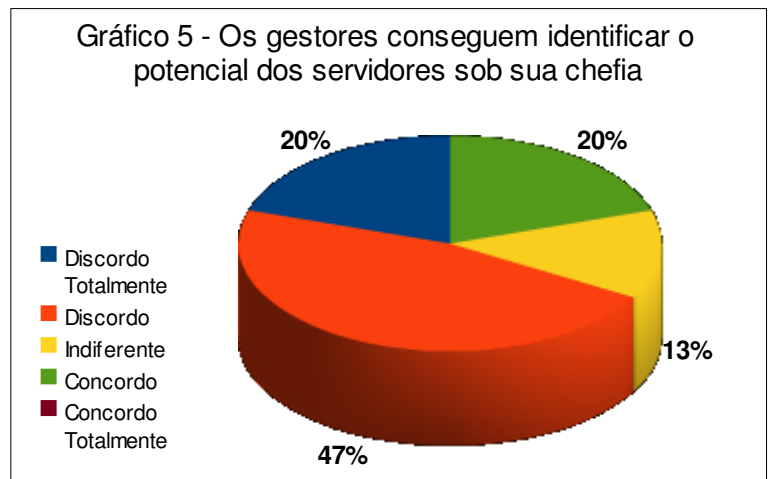
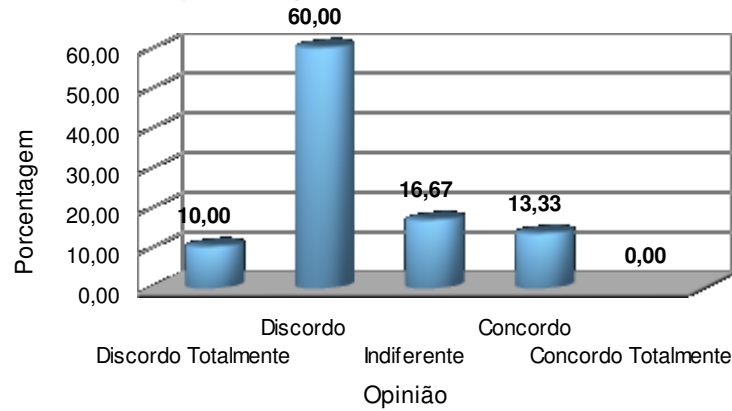
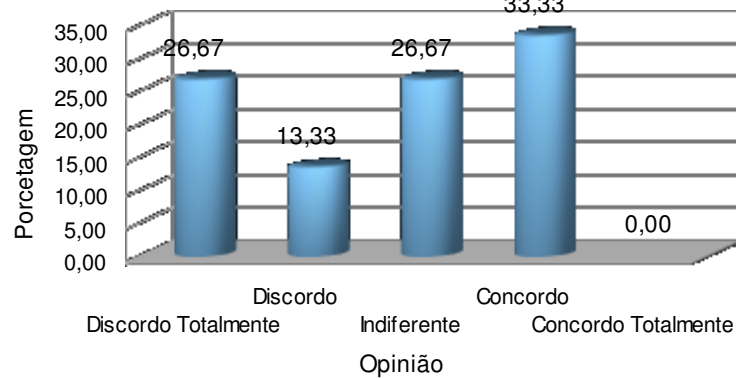


Gráfico 6 - Sobre as idéias que os servidores apresentam aos gestores para melhoria da Instituição



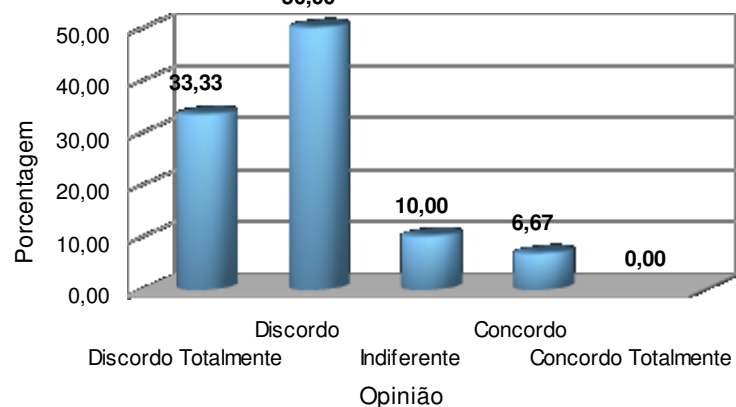
Fonte: a autora

Gráfico 7 - Sobre os cursos oferecidos e se são usados no dia a dia do seu trabalho

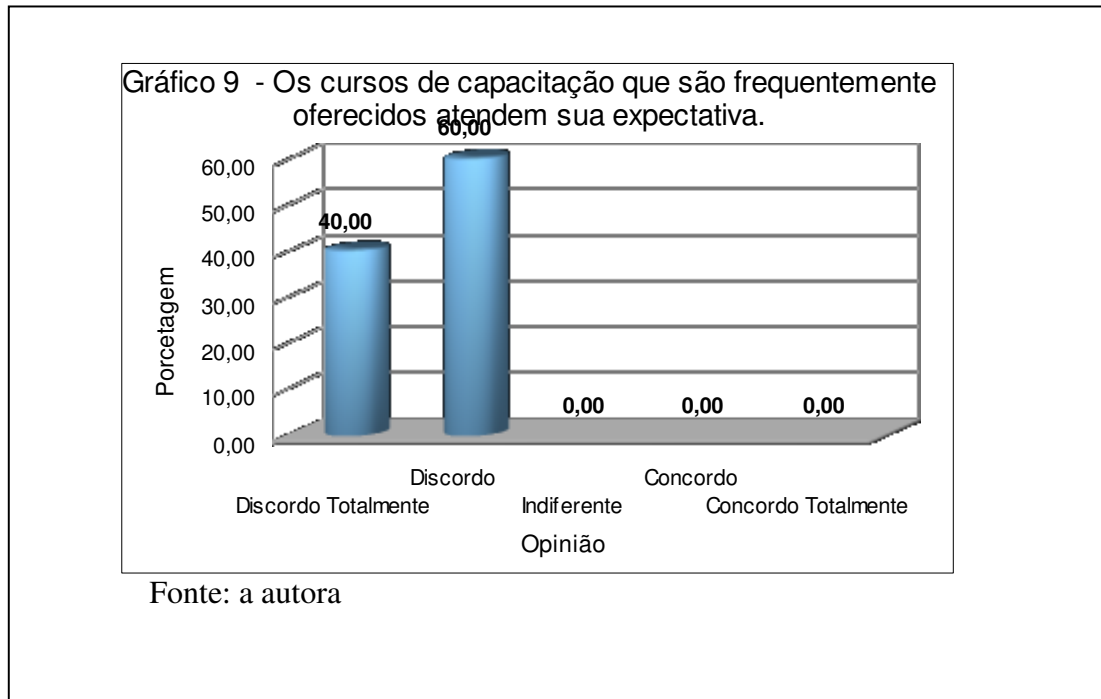


Fonte: a autora

Gráfico 8 - Os objetivos da Instituição são facilmente cumpridos com os cursos de capacitação



Fonte: a autora



O que notou-se com os resultados apresentados é que ao contrário do que nos mostra a literatura, quando a competência deve ser baseada em multiprocessos, ou seja, uma desespecialização do trabalho (...) “as competências individuais devem aproximar-se da competência coletiva, que assume a responsabilidade pelo comando de toda a linha” (Zarifian, 2001, p. 87), na APS BI, os cursos de capacitação mais especializados, são raramente oferecidos, e muitas funções que deveriam ser coletivas, como a concessão de benefícios em crítica¹, revisões e recursos, ficam restritas a poucos servidores que detêm o conhecimento. A confirmação disso é que 80% dos entrevistados acham que os objetivos da instituição não são facilmente cumpridos, exatamente por não possuírem o conhecimento necessário para ajudar nestas revisões e concessões de benefícios que apresentam as críticas.

Um gestor pode e deve observar se uma pessoa é competente graças a sua capacidade de entrega, e capacidade de uma pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade, podendo assim reconhecer competências na instituição e incentivar o crescimento profissional. Porém, segundo os entrevistados, cerca de 67%, o gestor não consegue reconhecer competências. Os entrevistados também acham que quando oferecem ideias que acham útil para a melhoria do atendimento e crescimento da instituição, cerca de 70%, seu gestor não ouve e ou não utiliza suas ideias.

¹-Benefícios em crítica: Benefício que apresenta problemas no sistema que impedem sua concessão e liberação de pagamentos, ficando sobrestado até o tratamento do problema por um servidor. Interfere no cálculo da avaliação de desempenho.

Sabemos que competência é um saber agir responsável e que deve ser reconhecido pelos outros, a pesquisa mostra que os servidores não se sentem reconhecidos quando se esforçam ou se mostram criativos, gerando um desestímulo muito grande e fazendo com que ao longo do tempo não mais se dediquem ou sintam-se estimulados a aprender, engajar ou assumir novas responsabilidades.

É necessário estimular as capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem, adequadas aos requisitos exigidos hoje para um bom serviço público. Na APS BI 80% dos servidores acham que os cursos de capacitação oferecidos não atendem suas expectativas. Várias foram as solicitações (Questão 16, Anexo II) de cursos mais frequentes, presenciais e com discussão de legislação através de grupo de estudo.

Foi verificado ainda que os servidores apresentaram opiniões bem parecidas, e fatores como o tempo de serviço e o cargo não influenciou nas opiniões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje frente à necessidade de servidores multifuncionais tanto no setor privado quanto no setor público, e a exigência por qualidade e rapidez no atendimento, exige-se das instituições, mudanças na gestão para dar condições para evolução dos seus servidores e assim cumprir as metas institucionais.

Após a análise dos resultados, notou-se alto índice de desmotivação nos servidores da APS BI no dia a dia do trabalho, sendo as queixas mais constantes com relação à falta de grupo de estudos para atualização de legislação e ainda como a gratificação de desempenho é realizada hoje. Todos se mostraram receptivos para que mudanças ocorram logo, e para que seja oferecido cursos melhores e mais frequentes. Ainda, espera-se que os cursos sejam mais técnicos devido à especificidade dos serviços oferecidos.

Os servidores acham que as metas a serem cumpridas na instituição não serão facilmente cumprida se compararmos a qualidade e ou a quantidade dos cursos de capacitação e atualização hoje oferecidos e a crescente mudança na legislação e evolução das tecnologias.

Conforme visto na literatura os profissionais nas gestões por competências são vistos como talentos a serem lapidados, de forma a desenvolverem as

competências, tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização. Assim sendo, o pedido dos servidores entrevistados em que a instituição ofereça mais cursos de capacitação tanto presencial quanto a distância, é válido e deve ser ouvido. Foi solicitado pelos servidores ainda que no curso a distância seja oferecido um tempo maior para conclusão do curso e se possível grupo de estudos.

Apesar de todos os servidores que participaram da pesquisa concordarem que a avaliação de desempenho é importante ferramenta de avaliação, por ter sua teoria baseada no reconhecimento e empenho do servidor a instituição, a grande negativa sobre esta avaliação é quanto a sua realidade prática, isto é, o que acaba acontecendo no momento da avaliação visto que a gratificação é vinculada ao salário, é que tanto servidores aplicados, esforçados e com ótimo desempenho, acaba recebendo a mesma nota dos que não o são e para eles portanto, hoje, não adianta se dedicar se todos serão avaliados igualmente.

Por ser responsável por grande demanda no atendimento dos BI de Porto Alegre, a APS BI nunca pode fechar suas portas. Assim, as dificuldades em oferecer cursos de capacitação, montar grupo de estudos, reuniões técnicas gera grande revolta nos servidores. Como resultado, a cada dia existe menos servidores interessados em assumir um compromisso e cumprir metas.

Por fim, ao contrário do que nos fala a literatura da gestão por competência, onde atitudes, habilidades, ideias e inovações devem ser motivadas, na contramão de direção, o fordismo e suas atividades repetitivas se encaixa bem mais no perfil desta APS.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, **Competências**. Texto de Apoio disciplina Competências na Administração Pública, Curso de Especialização em Administração Pública, PPGA/UFRGS, Mimeo, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO; José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de Pessoas por Competências**: O Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

FREITAS, Henrique. OLIVEIRA, Mirian. SACCOL, Amarolinda Zanela. MOSCAROLA, Jean. O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração**, São Paulo V.35, n.3, p.105-112 Julho/Setembro 2000.

KALIL PIRES, Alexandre [et al.]. **Gestão por Competências em Organizações de Governo** – Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

LOTTA, Gabriela Sphangero. Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e Propostas frente a dois casos práticos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v.1, n. 2, p. 1-12, jul/dez. 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 24. ed. São Paulo, 1999.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Sobre a Previdência** – A Instituição. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/conteudoDinamico.php?id=33>> Acesso em: 20 de junho de 2010.

O GLOBO. **Estudo mostra realidade do Serviço público no Brasil**. Agência Brasil – País. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/pais/mat/2010/05/20/estudo-mostra-realidade-do-servico-publico-no-brasil-916635749.asp>> .Acesso em: 15 de junho de 2010.

PINSONNEAULT, Alain e KRAEMER, Kenneth. Survey Research Methodology in Management Information Systems: As Assessment. **Journal of Management Information Systems**, Autumn 1993.

REMÉDIO, Carolina C. **O Impacto da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências em uma Empresa Pública**. Coimbra, 2009.

RUAS, Roberto. Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. In: Ruas, R. Antonello, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001

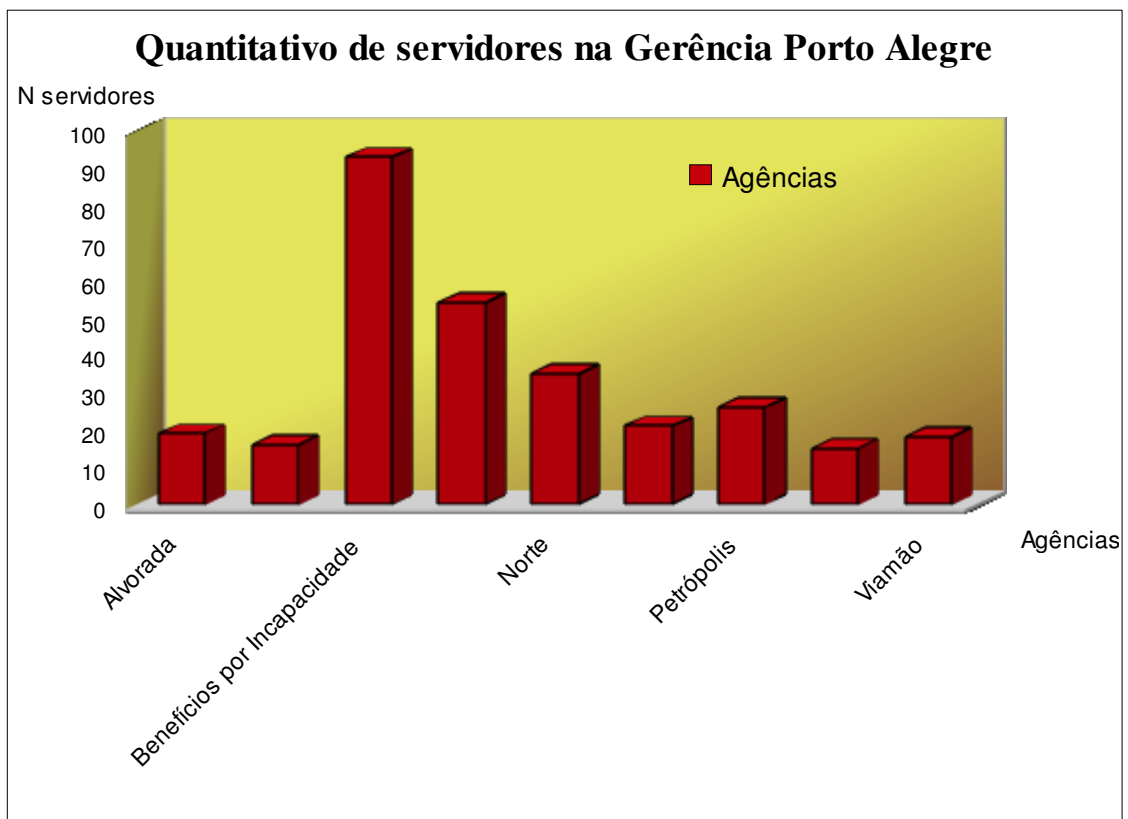
Anexo I

Quadro A – Número de servidores nas agências da Previdência Social – Gerência Porto Alegre

Agências	Servidores
Alvorada	19
Azenha	16
Benefícios por Incapacidade	93
Centro	54
Norte	35
Partenon	21
Petrópolis	26
Sul	15
Viamão	18
Total	297

Fonte: A autora

Gráfico A – Número de servidores nas agências da Previdência Social – Gerência Porto Alegre



Fonte: a autora

Anexo II

Questionário

Caro servidor, esta pesquisa faz parte da conclusão do curso de especialização em Negociação Coletiva da UFRGS com o título: A gestão de pessoas por competências no trabalho das Agências da Previdência Social – APS e os objetivos institucionais.

A intenção é de medir o grau de satisfação dos servidores com a atual forma da avaliação de desempenho, bem como medir o grau de satisfação com os cursos que hoje são oferecidos para sua capacitação, visto a atual exigência por qualidade no serviço públicos e metas que devem ser cumpridas.

São 15 questões de múltipla escolha e 1 questão de resposta aberta. Não é necessário se identificar.

1. Identifique o órgão de que você faz parte?

- Agência Azenha Agência Centro Agência de Benefício por Incapacidade
 Agência Partenon Agência Petrópolis Agência Sul Gerência – Cristaleira

2. Seu cargo na previdência é:

- Técnico Analista Perito médico

3. Qual seu cargo.

- Gerente de APS Chefe de benefício Supervisão Outro _____

4. Trabalha na previdência, em média.

- Menos de 5 anos Mais de 5 e menos de 10 anos Mais de 10 anos

5. Seus conhecimentos vão além do que está sendo aproveitado hoje no seu trabalho.

- Discordo Totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

6. Você acha que os gestores conseguem identificar o potencial dos servidores sob sua chefia .

- Discordo Totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

7. Você acha que os gestores conseguem ouvir as ideias de seus subordinados para a melhoria do funcionamento da instituição.

()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concordo totalmente

8. Acha que a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social - GDASS ou GDAMP cumpre seu papel de avaliar o desempenho do servidor.

()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concordo totalmente

9. Acho que deveria ser criado uma outra forma de se avaliar o desempenho do servidor.

()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concordo totalmente

10. Os cursos que são oferecidos para atualização são aproveitados no seu dia a dia no trabalho.

()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concordo totalmente

11. Considera que os objetivos da instituição são facilmente cumpridos com os cursos de capacitação oferecidos.

()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concordo totalmente

12. Os cursos de capacitação são frequentemente oferecidos e atendem sua expectativa.

()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concordo totalmente

13. Os cursos que são oferecidos, são de fácil acesso a todos os servidores.

()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concordo totalmente

14. Acha que podem ser oferecidos melhores incentivos para seu crescimento profissional.

()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concordo totalmente

15. Considero que estou obtendo sucesso na sua carreira e na sua vida profissional.
()Discordo Totalmente ()Discordo ()Indiferente ()Concordo ()Concordo
totalmente

16. Dê ideias para a melhoria dos cursos, avaliações e identificação dos perfis de profissionais se achar que eles não são satisfatórios.
