

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Kelly Cristina Silva

**SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES E GESTORES DO INSS COM O MODELO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Santos
2010**

Kelly Cristina Silva

**SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES E GESTORES DO INSS COM O MODELO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

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

Orientador: Prof. Doutor Diogo Joel Demarco.

**Santos
2010**

Kelly Cristina Silva

**SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES E GESTORES DO INSS COM O MODELO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

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 parcial para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 02 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Maria Ceci Misoczky

Prof. Clézio Saldanha dos Santos

Dedico este trabalho ao meu esposo, aos meus pais, irmãos, sobrinhos, cunhados, sogros, tios, primos, amigos, e ao meu irmão amado que teve seus sonhos interrompidos por vontade do divino.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, porque se fez presente nos momentos mais difíceis, guiando meus passos durante essa trajetória, iluminando meus pensamentos para a realização deste trabalho, dando força, coragem, empenho e determinação para conclusão do curso.

Ao orientador Prof. Doutor Diogo Joel Demarco, que contribuiu de maneira relevante, com dedicação e orientação.

Aos demais professores, em especial a professora Gabriele Gottlieb, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, curso de Negociação Coletiva, pelos conhecimentos proporcionados.

Aos novos amigos e colegas adquiridos durante o curso, em especial a Carmem Cenira Pinto Lourena Melo e a Elenice Tenório Cavalcanti, pelo incentivo e motivação.

A Ex -Chefe da Seção de Recursos Humanos da Gerência Executiva do INSS em Santos, Maria do Rosário Santos Ferreira e a atual Chefe Ana Maria de Almeida.

A Gerente Executiva do INSS em Santos Ivete Rocha Bittencourt.

Ao Ministério do Planejamento e a UFRGS pela parceria e oportunidade oferecida aos servidores públicos.

A todos aqueles que acreditaram e ajudaram para que o meu sonho se concretizasse.

“Com muito mais freqüência do que se possa imaginar, a própria persistência é que faz a diferença entre o sucesso e o fracasso”.

Trump, Donald J. E Schwartz, Tony. - Trump – A Arte da Negociação, pág. 73.

RESUMO

Vivemos num mundo globalizado, de competitividade acirrada entre os mercados, e as organizações necessitam atingir suas metas, para isso precisam saber qual a contribuição das pessoas para o alcance dos resultados, sendo cada vez mais comum, a prática de avaliação dos colaboradores, tanto por suas competências técnicas quanto comportamentais. Porém nem sempre as empresas alcançam os resultados esperados, por diversos motivos, não negociam com os colaboradores de forma clara, democrática e justa, a melhor forma para realizar o processo de avaliação de desempenho, porque não preparam os colaboradores e gestores para esse processo ou porque o tipo de avaliação de desempenho escolhido, muitas vezes não se aplica àquela organização. Essa realidade faz com que jogos de interesses se choquem, surgindo a necessidade de negociação entre as partes para evitar possíveis conflitos e insatisfações que possam comprometer o resultado final. Diante disso, neste trabalho serão abordados diversos assuntos e tópicos relacionados à avaliação de desempenho e sobre negociação coletiva, voltados para Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, com a finalidade de analisar se o processo de avaliação de desempenho escolhido é ideal para a instituição, se há necessidade de uma nova negociação para alteração, modificação ou aperfeiçoamento do modelo implantado. Para tanto, será realizada pesquisa de campo na Gerência Executiva do INSS e Agências da Previdência Social – APS's, que abrange a região da Baixada Santista para medir o grau de satisfação dos servidores com a implantação do modelo atual de gratificação instituída pelo Governo Federal, levantar possíveis motivos de insatisfação, preparação dos gestores e servidores para o processo, interferências e prejuízos causados pela avaliação de desempenho e verificação sobre o alcance dos objetivos em sua totalidade (Institucional e Individual).

Palavras-chave: avaliação de desempenho, satisfação e negociação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da Gerência Executiva do INSS em Santos	47
Figura 2 - Grau de satisfação dos servidores do INSS com o processo atual de avaliação de desempenho.	50
Figura 3 -- Motivos de insatisfação com o processo de avaliação de desempenho atual	51
Figura 4 - Preparação dos servidores para o processo de avaliação de desempenho atual	53
Figura 5 - Opinião dos servidores quanto à existência de outros indicadores	53
Figura 6 - Relação de diversos indicadores para medir/avaliarem os demais serviços executados nas unidades administrativas.	54
Figura 7 – A avaliação de desempenho aplicado atualmente, atingiu seus objetivos em sua totalidade(institucional e individual).....	55
Figura 8 – Houve atingimento parcial (institucional ou individual) dos objetivos do processo de avaliação de desempenho aplicado atualmente no INSS.	56
Figura 9 – Opinião dos servidores com relação a Negociação Coletiva para alterar/modificar o processo de Avaliação de Desempenho existente no INSS.....	56
Figura 10 – Houve interferência na Avaliação de Desempenho de modo que os tenham prejudicado.	58
Figura 11 – Prejuízos causados aos servidores pela Avaliação de Desempenho.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho.	16
Quadro 2 - Pesquisa de campo realizada com os gestores sobre a avaliação de desempenho	59

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. CONCEITO E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
1.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho.....	16
1.2 Etapas de Avaliação de Desempenho.....	18
1.2.1 Determinação dos objetivos	18
1.2.2 Montagem da sistemática da avaliação de desempenho	18
1.2.3 Implantação	19
1.2.4 Manutenção e controle	19
1.3 Problemas nas avaliações de desempenho	19
1.3.1 Efeito de Halo/Horn.....	20
1.3.2 Tendência Central	20
1.3.3 Efeito de recenticidade.....	20
1.3.4 Erro constante (Complacência / Rigor excessivo).....	20
1.3.5 Erro de "primeira impressão".....	21
1.3.6 Erro de semelhança (auto-identificação)	21
1.3.7 Erro de fadiga / rotina.....	21
1.3.8 Incompreensão do significado dos fatores de avaliação.....	21
2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA ATUALMENTE NO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL - INSS.....	22
2.1 Gerências (chefias).....	24
2.1.1 Liderança	24
2.1.2 Planejamento	24
2.1.3 Comprometimento com o trabalho	24
2.1.4 Gestão das condições de trabalho e desenvolvimento de pessoas	25
2.1.5 Relacionamento interpessoal	25
2.2 Funcionais (servidores).....	25
2.2.1 Flexibilidade às mudanças	25
2.2.2 Relacionamento interpessoal	25
2.2.3 Trabalho em equipe	25
2.2.4 Comprometimento com o trabalho	25
2.2.5 Conhecimento e auto-desenvolvimento	25
3. A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO.....	29
3.1 Negociação coletiva.....	30
3.2 As etapas do processo de negociação conforme Professor Murara (2009).....	34
3.3 As características e os principais erros dos negociadores brasileiros	35
3.4 Convenções e acordos coletivos de trabalho	35
3.5 Variáveis da negociação: tempo, informação e poder	38
3.6 O processo de comunicação como condição para a negociação efetiva	40
4. PESQUISA DE CAMPO REALIZADA COM OS SERVIDORES, SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA ATUALMENTE NO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL - INSS	46
4.1 Da Instituição.....	46
4.2 Dos Avaliados	48

4.3 Do Questionário	49
4.4 Do Resultado.....	50
4.5 A pesquisa de campo realizada com os servidores consiste e será apresentada:.....	50
4.6 A pesquisa de campo realizada com os gestores consiste e será apresentada:	59
4.7 A pesquisa de campo realizada com a Chefe da Seção de Recursos Humanos - SRH consiste e será apresentada:.....	60
4.8 Conclusões das Pesquisas.....	62
CONCLUSÃO	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

INTRODUÇÃO

De acordo com Nascimento (2005), os sistemas de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. A todo o momento as pessoas exercem alguma avaliação ou julgamento sobre as coisas a sua volta, pois, o ser humano está constantemente avaliando e sendo avaliado.

Desta forma, no ambiente de trabalho, assim como em outros ambientes, o processo de avaliar é extremamente natural, passou a ser realizado entre os profissionais com o propósito principal de dar rumo ao desenvolvimento dentro das organizações e também contribuir para o crescimento da própria organização.

Conforme relatado por Chiavenato (2008), as práticas de avaliação de desempenho não são novas, bem como os sistemas formais. Porém, somente após a segunda guerra mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a proliferar nas organizações em todo o mundo.

Segundo publicação do site SER Human Capital Management – HCM (2009), avaliação de desempenho, surgiu do capitalismo das grandes indústrias e ganhou lugar nas organizações como forma de controle e disciplina de seus colaboradores. Tornou-se um processo envolvendo metas e resultados e ao longo do tempo popularizou-se devido a inúmeras contribuições conceituais e tecnológicas, passando a ser considerado um processo confiável, fácil de aplicar e seguro.

Descreve Cantidio (2009, p.01), que Frederick Winslow Taylor teve uma das maiores contribuições para esse advento, com pesquisas que deu origem a “avaliação de mérito”, visando à racionalização do trabalho, disciplinando o funcionário e corrigindo ou alterando o modo de realizar suas funções.

“Taylor desenvolveu a “avaliação de mérito”, utilizadas para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho” (Cantidio, 2009: p. 01).

Os processos atuais de avaliação sofreram grandes mudanças frente às técnicas e procedimentos utilizados em sua aplicação, sem dúvidas, o avanço tecnológico, contribuiu de forma significativa para essa evolução. Os meios de aplicar a avaliação, de divulgar as metas, e até mesmo de comunicação, foram facilitadores para a gestão eficaz do Capital Humano, conforme menciona o site SER Human Capital Management – HCM (2009).

Ainda sob a ótica de Cantidio (2009), as técnicas de avaliação foram aperfeiçoadas ao longo do tempo, passando por várias fases, desde a avaliação unilateral (avaliação do chefe sobre seus subordinados), avaliação bilateral (chefe e subordinado discutem juntos o desempenho deste último), até chegar na mais recente, a 360º, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por diversos atores envolvidos no trabalho.

Para o mesmo, todos estes processos de avaliação, visam o aperfeiçoamento da capacidade e do desempenho humano no trabalho, promovendo o desenvolvimento de recursos humanos.

Afirma Freitas (2009), que toda pessoa precisa passar pela avaliação de desempenho para saber como está seu rendimento no trabalho e para a organização ter um parâmetro de como andam as pessoas que nela desempenham suas atividades. Para ele, avaliação de desempenho deve ser aplicado não apenas às empresas privadas, como também em empresas públicas, face importância de medir a qualidade dos serviços prestados, identificar necessidades de capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento dos colaboradores, para o alcance dos objetivos.

Do ponto de vista de Balassiano (2005), diferentemente da iniciativa privada, no serviço público federal, a avaliação de desempenho, via de regra, transformou-se em mais um documento a ser preenchido para cumprir uma formalidade e para justificar uma remuneração variável. Perdendo assim, sua finalidade.

Segundo o autor, a quebra desses paradigmas estaria embasada na mudança de uma gestão pelo controle para uma gestão pelo comprometimento e participação. Onde as negociações seriam as variáveis essenciais a serem complementadas por um processo de mudança do comportamento dos agentes avaliadores.

Diante do exposto, esse projeto tem como objetivo principal, identificar o grau de satisfação ou insatisfação com o modelo de avaliação de desempenho implantado atualmente no Instituto Nacional do Seguro Social – INSS e objetivos específicos, identificar o modelo de avaliação de desempenho implantado no INSS, verificar a satisfação dos servidores e gestores com o modelo de avaliação implantado e alternativas de aperfeiçoamento na perspectiva dos servidores e gestores.

A partir da vivência na Seção de Recursos Humanos do INSS Gerência Executiva em Santos, foi realizada a escolha pelo tema apresentado, pela categoria de servidores (administrativos e ativos) a serem pesquisados e o interesse sobre a Gratificação de Desempenho (GDASS) abordada. Acredita-se que esse trabalho possa trazer impactos valiosos ao INSS e poderá a partir desta pesquisa, verificar se o modelo atual de avaliação de desempenho atingiu os objetivos na sua totalidade (instituição e dos servidores).

Para tanto, será conceituado no capítulo I, o que é avaliação de desempenho, observando seus objetivos, métodos, etapas e problemas existentes. No capítulo seguinte, será abordado o processo de avaliação de desempenho aplicado no INSS, e posteriormente, no capítulo III, será enfatizada a importância da negociação coletiva para implantação da avaliação de desempenho, no quarto e último capítulo será apresentada a pesquisa de campo realizada com os servidores e gestores, sobre o processo de avaliação de desempenho do INSS.

1. CONCEITO E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Siqueira (2002), avaliação de desempenho é a crítica que deve ser realizada sobre o comportamento do empregado e a expectativa de desempenho definida pela organização. Sendo que, a análise entre o comportamento ideal e o real é o foco essencial da avaliação de desempenho. Pode-se definir também, como o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões desejados, conforme Dessler, (2009).

Já Chiavenato (2001), diz que avaliação de desempenho é uma apreciação do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como, de seu potencial de desenvolvimento, onde, toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.

Na verdade, avaliação de desempenho nada mais é, do que a forma pela qual as organizações e os gestores podem identificar e medir o desempenho dos colaboradores, observando a contribuição individual para o alcance dos objetivos. Através desse processo na gestão de pessoas, podem-se compartilhar informações e demonstrar os resultados, de maneira muito prática e eficiente.

Ainda sob a ótica de Chiavenato (2001), a avaliação de desempenho tem despertado inúmeras demonstrações favoráveis e outras extremamente contrárias, pois muitas vezes, restringir-se ao simples julgamento superficial do chefe a respeito do comportamento do subordinado, é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar as causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado, a fim de encontrar a melhor forma para que a avaliação seja realizada e que obtenha sucesso.

Para Dessler (2009), os chefes avaliam o desempenho de seus funcionários pelas seguintes razões: traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário, permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada na avaliação e também para que permita o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários. Por último, porque as avaliações podem ser utilizadas para o planejamento de carreiras, pois oferecem oportunidades de revisar os planos de carreiras dos funcionários.

Ainda sob o ponto de vista do autor, a maioria das avaliações (cerca 92 por cento), é feita pelo supervisor imediato do funcionário. Depois elas são revisadas

pelo supervisor do supervisor em 74 por cento dos casos. Embora sejam muito usadas, as avaliações dos supervisores não é uma panacéia e nem sempre é aconselhável usá-las exclusivamente, pois, o supervisor imediato pode ter alguma inclinação a favor ou contra o funcionário. Assim sendo, muitas vezes usa-se uma ou mais opção para a obtenção de dados para a avaliação:

a. Avaliação entre colegas: com mais empresas usando equipes auto-gerenciáveis, a avaliação de funcionários por seus colegas está se tornando mais popular, as avaliações entre colegas tem impacto positivo imediato na percepção de comunicação aberta, motivação, interação social, viabilidade do grupo, coesão e satisfação;

b. Comitês de avaliação: É geralmente composto pelo supervisor imediato do funcionário e por três ou quatro outros supervisores. O uso de múltiplos avaliadores pode ser vantajoso, pois podem anular problemas como os vieses individuais dos avaliadores. Pode ser também uma maneira de avaliar as diferentes facetas do desempenho de um funcionário, observadas por diferentes avaliadores. É por isso que avaliações compostas tendem a ser mais confiáveis justas e válidas do que aquelas feitas por apenas um supervisor.

c. Auto-avaliação: Às vezes são usadas em conjunto com as avaliações dos supervisores. O problema básico das auto-avaliações é que os funcionários costumam se avaliar de modo favorável que os supervisores ou colegas.

d. Avaliação pelos funcionários: Algumas empresas fazem com que os funcionários avaliem o desempenho de seus supervisores, um processo que muitos chamam de feedback ascendente. Esse *feedback* pode ajudar os gerentes a diagnosticar estilos de gerenciamento, identificar potenciais problemas pessoais e executar ações corretivas com determinados gerentes quando for necessário.

e. Avaliação de Desempenho 360 graus: As informações são coletadas de todas as pessoas ao redor do funcionário: supervisores, funcionários, colegas e clientes internos e externos; a população desse tipo de avaliação tem aumentado.

Em geral, a avaliação 360 graus é usada para desenvolvimento, não para aumento de salários.

1.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Conforme Pimentel (2007), a avaliação de desempenho pode ser feita por métodos que podem variar não só de uma empresa para outra, mas dentro da mesma empresa, que se trate de níveis diferentes de pessoal ou de áreas de atividades diferentes. As organizações tendem a construir seus próprios sistemas de avaliação de desempenho, pois cada sistema atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características do pessoal envolvido. A avaliação de desempenho é um meio para obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano.

Segundo o mesmo autor, os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e comparação aos pares e mistos.

Quadro 1 - Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

TIPOS	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
1.1 – Escala Gráfica	Mais utilizado e divulgado Avalia através de fatores previamente selecionados	Fácil entendimento Aplicação Simples	Inflexível Halo Effect ou Efeito da Esteriotipação
1.2 – Escolha Forçada (Forced Choice Method)	Frases Descritivas (4 ou mais) Escolha de uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.	Neutraliza os efeitos halo Simples aplicação	Elaboração complexa Inflexível
1.3 – Pesquisa de Campo	Base: entrevistas ou superior imediato Assessoria de um especialista Staff	É o método mais completo de avaliação Acentua a responsabilidade de linha e a função de Staff	Custo elevado Morosidade
1.4 – Incidentes	Preocupa-se com características positivas e	Simplicidade	Morosidade (3 fases)

Críticos	negativas do subordinado		Observação, registro e pesquisa de atitude
1.5 – Comparação ao Pares	Compara dois a dois os empregados	Processo muito simples	Pouco eficiente (deve ser utilizado quando falta método)
1.6 – Mistos	Mistura de métodos	--	--

Fonte: Ernani Pimentel, 2007.

A avaliação de desempenho tem os seguintes objetivos genéricos: adequação do indivíduo ao cargo; treinamentos; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria das relações humanas entre supervisores e subordinados; auto-aperfeiçoamento do empregado; informações básicas para pesquisas de recursos humanos; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da empresa; retroação de informação ao próprio indivíduo avaliado; outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc. Os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho podem ser apresentados em três facetas, de acordo com Chiavenato, 2008:

a. Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;

b. Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração; e

c. Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Sistemas avançados de avaliação de desempenho podem conter elementos destinados a padronizar a avaliação dos diferentes supervisores e reduzir o risco de

tratamento discriminante e/ou subjetivo. Tais elementos incluem guias de avaliação e treinamento sobre avaliações para os supervisores. Os servidores/empregados também podem ter o direito de recorrer de uma avaliação negativa. Portanto, por ser um processo amplo, onde muitas pessoas em várias organizações exercem o ato de avaliar e ser avaliado em suas unidades de trabalho é cada vez mais importante fazermos uma avaliação séria, coerente e participativa, seja qual for a metodologia adotada: 360 graus, resultados, competência, dialógica, formais, tradicionais, etc.

1.2 Etapas de Avaliação de Desempenho

Os procedimentos sugeridos a seguir têm o objetivo de permitir ao avaliador, fazer uma análise de como deve ser realizada a avaliação de desempenho, de acordo com a ótica de Chiavenato (2001):

1.2.1 Determinação dos objetivos

Depende da política da organização e da política de recursos humanos, em decorrência têm os seguintes aspectos:

- Avalia o profissional, características pessoais e o potencial de desempenho dos empregados.
- Ênfase no conhecimento humano, possibilitando aproveitamento e desenvolvimento.
- Localização e identificação de problemas, frequência ou amplitude de incidência, avaliando-se assim, supervisores e gerentes.
- Criação de ambiente favorável, boa relação humana e satisfação no trabalho.

1.2.2 Montagem da sistemática da avaliação de desempenho

A simples adesão a formulários que contenham fatores e aspectos de avaliação, processos rígidos e relatórios restritos de resultados pode levar a sérias distorções. A divisão do trabalho e a especialização exigem uma tremenda

variedade de tipos de desempenho.

1.2.3 Implantação

Compreende o treinamento dos futuros avaliadores, o êxito da avaliação de desempenho depende de quem vai executá-la, devido a capacidade de observar e obter dados e informação a respeito do desempenho dos subordinados, a sensibilidade de interpretar esses dados e de transformá-los em uma avaliação de desempenho capaz de propor medidas corretivas exige avaliadores treinados e preparados que serão os aplicadores do instrumento de mensuração.

1.2.4 Manutenção e controle

Compreende o acompanhamento, a manutenção e o controle dos resultados alcançados pelo sistema aplicado. Podendo identificar a necessidade de ajustamento/alterações nos critérios e nas políticas, de reformulação, de retreinamento, dos avaliadores etc... A avaliação e o controle envolvem os seguintes aspectos:

- Verificar se os métodos de avaliação estão dando bons resultados;
- Verificar se os formulários estão adequados aos propósitos da avaliação;
- Verificar se os períodos de avaliação estão razoáveis;
- Analisar os resultados das avaliações em si e os avaliadores;
- Acompanhar as providências resultantes das avaliações.

1.3 Problemas nas avaliações de desempenho

Segundo Bispo (2010), a avaliação de desempenho traz preocupações aos colaboradores, principalmente quando é realizada pela primeira vez ou de forma incorreta, causando receio na aplicação dessa ferramenta devido à possibilidade de retaliação e desentendimento com a chefia superior, dentre outros. Por esse motivo, algumas empresas transformam o processo de avaliação em momentos de "pânico e terror" para suas equipes.

Conforme Siqueira (2009), um sistema ruim de avaliação de desempenho pode ser trocado por um melhor ou até mesmo aperfeiçoado. Os fatores podem se adequar às características, os prazos podem ser modificados, negociados ou estendidos. No entanto corrigir essas distorções significa tentar acertar os efeitos e não as causas que persistem em decorrência do mau avaliador.

De acordo com Coelho (2009), os problemas mais comuns da avaliação de desempenho são:

1.3.1 Efeito de Halo/Horn

É quando existe a tendência em estender uma avaliação positiva ou negativa, para todos os itens da avaliação, sem fazer uma análise apropriada. Se o funcionário se destaca em algo, automaticamente torna-se bom em tudo ou o contrário.

1.3.2 Tendência Central

Predominância de medo ou insegurança faz com que o avaliador deixa de atribuir nota muito baixa para não prejudicar o avaliado, ou nota muito alta, para não ter que justificá-las no futuro.

1.3.3 Efeito de recenticidade

Realiza avaliação com base nos fatos mais recentes, pois dificilmente consegue-se lembrar de tudo que aconteceu num período de um ou dois anos. Nesse caso, seria importante adotar a prática de realizar anotações freqüentes.

1.3.4 Erro constante (Complacência / Rigor excessivo)

O avaliador adota seu padrão de desempenho, para alguns parece muito complacente, enquanto para outros seria rigoroso demais. Definir conjuntamente um padrão de desempenho é essencial para reduzir essas características pessoais.

1.3.5 Erro de "primeira impressão"

Já ouviu falar naquela velha frase que a primeira impressão é a que fica? Na avaliação de desempenho isso também pode acontecer, quando o avaliador tem que tentar se concentrar no período atual, e não em avaliações passadas. As pessoas mudam e merecem obter o crédito por seu desenvolvimento profissional.

1.3.6 Erro de semelhança (auto-identificação)

Quando o avaliador é mais favorável àqueles que se parecem consigo mesmo, a avaliação é realizada pela afinidade que sente pelo avaliado, seja pelas características profissionais, pelos interesses pessoais, pela formação na mesma faculdade ou por pertencer ao mesmo grupo social.

1.3.7 Erro de fadiga / rotina

Muitas avaliações realizadas ao mesmo tempo, ninguém consegue mais distinguir as diferenças entre as pessoas. Não se deve fazer uma avaliação atrás da outra

1.3.8 Incompreensão do significado dos fatores de avaliação

Se os fatores de avaliação não estiverem claramente definidos, poderão ocorrer erros de interpretação e ocasionar distorções nos resultados. Ser pontual é estar no posto de trabalho exatamente no horário determinado, porém, cinco minutos de atraso não seria motivo de uma avaliação negativa. Distinguir o que é "atraso", por exemplo, seria um processo essencial para tornar tal item bem definido para todos.

Ainda sob a ótica de Coelho (2009), avaliação de desempenho sempre será um processo com possibilidade de interpretações e interferências pessoais. Principalmente nos métodos onde a avaliação é realizada apenas pela chefia imediata. Não é fácil se desprover de todas as simpatias ou antipatias para avaliar de forma justa as pessoas. Porém, tomar consciência dos problemas mais comuns é o primeiro passo para os avaliadores reduzir os erros e se prepararem.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA ATUALMENTE NO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL – INSS

A Medida Provisória 441(2008) convertida na Lei 11.907 (2009), em seu artigo 160, trata da estrutura das carreiras e dos cargos da Administração Pública Federal, implantou a jornada de quarenta (40) horas de trabalho para os servidores do Seguro Social, impôs Avaliação de Desempenho Individual e Coletiva, possibilitou a opção da jornada de trinta (30) horas com redução de salário a partir de junho de 2009, cuja autorização fica a cargo do interesse da Administração Pública. A partir disso, a remuneração dos servidores do seguro social, tem em sua composição Vencimento Básico (VB), Gratificação de Atividade Executiva (GAE) e Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social – GDASS.

Segundo Craveiro (2009), a GDASS é um processo inerente de agregação de valor ao resultado, obtido no cumprimento das atribuições do cargo ou função, desde que haja o alcance os objetivos e metas institucionais, a partir de fatores de desempenho e de acordo com critérios previamente estabelecidos.

Ainda sob o ponto de vista de Craveiro (2009), a GDASS é a parcela variável da remuneração dos servidores que integram a Carreira do Seguro Social (CSS), em função do desempenho Institucional (que visa aferir a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística do INSS) e Individual (que visa aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos e metas institucionais).

As avaliações de desempenho individual e institucional têm a finalidade de serem utilizadas como instrumento de gestão, a partir da identificação de aspectos do desempenho e das condições de trabalho, que possam subsidiar o planejamento de programas que ofereçam ações de melhorias institucionais.

A avaliação individual somente produzirá efeito financeiro se o servidor tiver permanecido em exercício das atividades por, no mínimo 2/3 ou 120 (cento e vinte) dias de um ciclo de avaliação completo, caso o servidor não tenha cumprido o prazo de 2/3 ou 120 (cento e vinte) dias de efetivo exercício, em virtude de licenças ou de afastamentos sem prejuízo da remuneração e com direito à percepção da gratificação, fará jus à referida gratificação institucional, no valor correspondente a oitenta pontos.

As licenças e afastamentos considerados como de efetivo exercício, sem prejuízo da remuneração e com direito à percepção da gratificação de desempenho, o servidor continuará percebendo a GDASS correspondente a última pontuação obtida, até que seja processada a sua primeira avaliação após o retorno, conforme redação do DECRETO Nº 6.493/2008.

Conforme o artigo 11 § 1º da Lei 10.855/2004, a GDASS é calculada em pontos, observando o limite máximo de cem pontos, garantido o mínimo de trinta pontos por servidor e terá a seguinte composição:

- Até oitenta pontos, obtidos da avaliação de desempenho institucional;
- Até vinte pontos, obtidos da avaliação de desempenho individual.

Conforme Decreto 6.493/2008, a Avaliação de Desempenho do Seguro Social terá periodicidade semestral e o resultado de cada período de avaliação terá efeito financeiro mensal, durante igual período, a partir do mês subsequente ao de processamento das avaliações.

A GDASS é processada em sistema informatizado (SISGDASS) disponibilizado na INTRAPREV, o qual, entre outras informações relevantes para o acompanhamento do processo de avaliação, consta as fichas de auto-avaliação, avaliação de desempenho funcional, gerencial e da unidade de lotação (cartilha GDASS, 2009).

Os objetivos que podem ser alcançados na avaliação de desempenho, possibilitando o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias são os mencionados abaixo segundo descreve Craveiro, 2009:

- Favorecer o trabalho em equipe e a gestão participativa;
- Valorizar e reconhecer o desempenho do servidor;
- Fornecer subsídios à Gestão de Pessoas;
- Identificar necessidades de capacitação;
- Promover o desenvolvimento profissional dos servidores;
- Alinhar o desempenho aos objetivos e metas institucionais;
- Aprimorar os serviços relacionados à atividade finalística do INSS.

A avaliação de desempenho institucional nas unidades do INSS foi atribuída da seguinte forma (DECRETO Nº 6.493/2008 apud Craveiro 2009).

I – aos servidores lotados na Direção Central do INSS correspondente à média da avaliação das Gerências Regionais;

II – aos servidores lotados nas Gerências Regionais, Auditorias Regionais, Corregedorias Regionais e Procuradorias Regionais correspondente à média da avaliação das Gerências Executivas vinculadas às Gerências Regionais; e

III – aos servidores lotados nas diversas unidades das Gerências Executivas correspondente à média das Agências da Previdência Social - APS de sua circunscrição.

Conforme artigo 9º do Decreto 6.493/2008, a avaliação individual do servidor e do gestor/avaliador será medida com base na pontuação alcançada em critérios de avaliação nos níveis gerencial e funcional:

2.1 Gerências (chefias)

2.1.1 Liderança

Possui habilidade para influenciar positivamente o comportamento da equipe, com credibilidade e respeito, mantendo os colaboradores motivados para atingir a meta definida.

2.1.2 Planejamento

Estabelece planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades.

2.1.3 Comprometimento com o trabalho

Desempenha suas tarefas de forma responsável, contribuindo para garantia dos resultados.

2.1.4 Gestão das condições de trabalho e desenvolvimento de pessoas

Está atento às condições de trabalho da sua área, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho da sua equipe, e envida esforços para elevar a capacitação dos mesmos.

2.1.5 Relacionamento interpessoal

Possui habilidade para tratar com as pessoas, atuando com respeito e urbanidade, além de lidar adequadamente com os conflitos.

2.2 Funcionais (servidores)

2.2.1 Flexibilidade às mudanças

É flexível às mudanças, conseguindo se adaptar às novas demandas e prioridades.

2.2.2 Relacionamento interpessoal

Relaciona-se bem com o público interno/externo, com os colegas de equipe e com os níveis hierárquicos.

2.2.3 Trabalho em equipe

Assume suas tarefas dispondo-se, inclusive, a ajudar os colegas para melhorar o desempenho da equipe.

2.2.4 Comprometimento com o trabalho

Está comprometido com a melhoria dos serviços prestados, desempenhando suas atividades de forma responsável.

2.2.5 Conhecimento e auto-desenvolvimento

Desempenha com eficiência suas atividades e procura aprimorar os conhecimentos adquiridos.

As notas para os critérios foram atribuídas com os seguintes conceitos

estabelecidos (Instrução Normativa – IN 38/2009):

1. INSUFICIENTE - Quando ocorrer eventualmente;
2. RARAMENTE - Quando ocorrer com pouca frequência;
3. ÀS VEZES - Quando ocorrer com mediana frequência; e
4. FREQUENTEMENTE - Quando ocorrer habitualmente.

Cada conceito corresponderá a uma nota, de 1(um) a 4 (quatro) pontos. A maior pontuação obtida na avaliação individual será de 20 (vinte pontos) e a menor de 5 (cinco pontos), mencionado na IN 38/2009 .

Conforme Art. 24 da IN 38/2009, o avaliador é a chefia imediata do servidor ou, no caso de servidor em exercício na Gerência-Executiva ou Agência da Previdência Social, o ocupante de cargo em comissão ou função gratificada designado formalmente pelo Gerente Executivo.

A chefia é avaliada pelos servidores da equipe a ela subordinada e pela chefia superior por meio dos critérios de avaliação gerencial, a qual não gerará efeitos financeiros gerenciais, onde poderão ser feitos diagnósticos para melhorias na gestão. A avaliação a qual gerará efeito financeiro para a chefia será feita por sua chefia imediata em nível gerencial (Art. 29 da IN 38/2009 apud Cartilha dos servidores/2009).

O servidor terá acesso à sua avaliação depois de realizada, a qual ficará disponível no sistema informatizado para consulta (Art. 41 da IN 38/2009).

Se o servidor não concordar com a sua avaliação, poderá tomar as seguintes providências (Art. 41 da IN 38/2009). :

- Interpor pedido de recurso, no prazo de até cinco dias, onde o avaliador poderá reconsiderar totalmente sua decisão, deferir parcialmente o pleito ou indeferi-lo, no prazo de cinco dias.

- Caso a decisão proferida seja pelo deferimento parcial ou indeferimento, é facultada ao servidor, no prazo de cinco dias a contar da ciência, a interposição de novo recurso.

- O avaliador que decidir pela não reconsideração do novo recurso deverá

encaminhá-lo, no prazo de cinco dias, à Comissão de Avaliação de Recursos – CAR.

A finalidade das comissões de Avaliação de Recursos – CAR é Julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados da avaliação de desempenho individual e serão subsidiadas pelos Comitês de Avaliação de Desempenho. Essas comissões foram compostas no âmbito das Gerências Executivas, Gerências Regionais e Administração Central do INSS, por cinco membros: três representantes da administração e dois representantes dos servidores identificados por meio de eleição. Eleição esta, aberta a todos servidores, exceto aos servidores em estágio probatório e aos que respondem a processo administrativo disciplinar (art. 32 da IN38/2009).

De acordo com a redação do art. 4º da IN 38/2009, foram instituídos os seguintes Comitês de Avaliação de Desempenho:

I – o Comitê Gestor Nacional de Avaliação de Desempenho – CGNAD, no âmbito da administração central;

II – os Comitês Gestores Regionais de Avaliação de Desempenho – CGRAD, no âmbito das Gerências Regionais; e

III – os Subcomitês de Avaliação de Desempenho – SAD, no âmbito das Gerências Executivas.

Os Comitês de Avaliação de Desempenho foram formados por meio de eleição e indicação no âmbito da Administração Central, Gerência Regional e Gerências Executivas os quais participarão de todas as etapas do ciclo avaliativo e subsidiarão as Comissões de Avaliação de Recursos, com a finalidade de acompanhar os procedimentos da avaliação de desempenho, formular e propor políticas e diretrizes voltadas para o desenvolvimento do processo de gestão do desempenho profissional e análise dos resultados (IN 38/2009).

Haverá avaliação da unidade onde o servidor estiver lotado, e será feita obrigatoriamente pelo respectivo chefe da unidade o qual indicará eventuais deficiências da unidade de trabalho que interferem no desempenho. Porém fica facultado aos servidores o direito de avaliar a sua unidade (Art. 30 da IN/38).

Na avaliação de desempenho teremos levantamento de necessidades de capacitação e no momento da auto-avaliação poderão solicitar capacitação. O avaliador, por sua vez, poderá manter ou alterar a solicitação dos servidores sob sua subordinação (Apud Craveiro 2009).

Os servidores beneficiários das gratificações de desempenho que obtiverem avaliação de desempenho individual inferior a cinquenta por cento da pontuação máxima prevista serão submetidos obrigatoriamente a processo de capacitação ou de análise da adequação funcional, conforme o caso, sob a responsabilidade do INSS (Art. 44 da IN/38).

A avaliação é organizada por períodos, obedecendo a um cronograma publicado e disponibilizado para consulta no Sistema Informatizado – SISGDASS. Sendo que, em cada período acontecerá um procedimento (Craveiro 2009):

- 1º Período: Auto-Avaliação e Avaliação da Chefia;
- 2º Período: Avaliação do Servidor e do Gestor;
- 3º Período: Divulgação dos Resultados;

O primeiro ciclo de avaliação ocorreu em 1º de maio de 2009, conforme publicação da Portaria/MPS nº 90 de 01/04/2009.

Existem vários métodos de avaliação de Desempenho conforme abordado no capítulo I deste trabalho, sendo que cada um pode apresentar vantagens e desvantagens. Os métodos podem e devem ser adequados ao tipo e as características da Instituição para seu bom funcionamento e obtenção dos resultados desejados.

No caso do INSS foram mesclados dois dos métodos mais utilizados nas organizações em geral: o método da Escala Gráfica que permite a avaliação do desempenho das pessoas por meio de características ou fatores previamente estabelecidos e o da Escolha Forçada que consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual.

3. A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO

Conforme Chiavenato (2008), as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos, as pessoas são desiguais e as organizações também. Sendo que as diferenças sempre conduzem a alguma espécie de conflito.

Para ele, os conflitos são atritos decorrentes das interações entre diferenças individuais ou diferentes grupos, é um processo que se inicia quando uma parte percebe que a outra parte, frustrou ou pretende frustrar um interesse seu.

Da mesma forma, segundo Lopes (2009), a negociação se estabelece sempre a partir dessas situações de conflito, latente ou explícita, na busca de entendimento entre as partes. Porém, quando não se negocia, surgem situações extremas em que prevalecem a coerção ou a força, elementos que caracterizam a ausência da negociação.

A negociação é o processo de aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando o melhor resultado possível, de modo que as partes envolvidas terminem o processo consciente de que foram ouvidas, de que tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e de que o produto final foi maior que a soma das contribuições individuais, relata Chiavenato (2008). Ainda neste processo são necessárias as habilidades de tomada de decisão, comunicação, motivação, administração de conflitos e reunião. Sendo que, a inexistência de qualquer uma destas habilidades pode comprometer o resultado da negociação.

De acordo com Gomes (2007), negociamos a todo o momento, a partir da hora que saltamos da cama até o final de nossas atividades ao término do dia. Não importa o local onde estamos, no trabalho, na escola, em trânsito ou com a família, negociamos com os clientes, com os fornecedores, negociamos a mesada dos filhos, o pagamento de contas em atraso, e por ai vai.

A relevância da negociação se dá de tal forma, que nos países desenvolvidos, esse tema consta dos programas de diversos cursos universitários, havendo departamentos dedicados ao assunto, como na Havard Law School, que desenvolveu o famoso Havard Negotiation Project, liderado pelo Professor William Ury, o qual por algumas vezes participou dos seminários da HSM no Brasil. O Professor Ury estima que todos nós passemos de 50% a 90% de nosso tempo negociando. A capacidade de negociar é um dos principais elementos do sucesso empresarial, profissional e pessoal, conta Pedro Russo (2008).

Misoczky (2009) nos faz um alerta, diz que a negociação não é o mesmo que regatear, pechinchar, nem o mesmo que negócio, embora algumas literaturas apresentem o mesmo sinônimo. A negociação tem no seu núcleo a busca de acordos entre as partes. Os acordos podem até ser comerciais, mas podem não ser, ou seja, a negociação pode ocorrer no âmbito dos negócios, mas o excede em muito.

3.1 Negociação coletiva

Conforme Meirelles (2006), a negociação coletiva teve origem no Século XIX e desenvolveu-se durante a Revolução Industrial, em função do domínio econômico e social em suas mais variadas formas, sendo a principal responsável pela democratização das relações de trabalho, à criação de normas, elaboradas pelas próprias organizações e representante dos colaboradores, com o escopo de harmonizar os interesses contrapostos decorrentes de conflitos. Porém com a Constituição Federal Brasileira de 1998, assegurando à liberdade de associação profissional, a liberdade de associação sindical, a presença sindical obrigatória nas negociações coletivas, o caráter normativo e efeitos vinculados às convenções e acordos coletivos, ganha maior relevância.

A participação do sindicato na negociação coletiva envolve no mínimo uma relação bilateral, podendo envolver sindicatos de ambos os lados, sendo possível a presença de terceiros interessados num processo de acordo.

As tendências para o fomento das negociações coletivas se dão na busca de soluções de conflitos coletivos de trabalho, além de métodos alternativos como a conciliação, a mediação e a arbitragem, dando origem aos acordos de terminação de greve.

Segundo o mesmo autor, as negociações coletivas no Brasil são muito tímidas, ou seja, não possui um rico histórico de experiências no campo, devido a um modelo sindical atrasado, precisando urgentemente de reforma, por que há muito tempo atrelou o sindicato ao Estado. Porém, onde há uma organização sindical mais forte e atuante, o quadro é bem diferente, e a negociação coletiva tem sido prestigiada. São poucas experiências mais existem.

Segundo a Lei Nacional de Relações Trabalhistas apud Dessler (2009), negociação coletiva é o desempenho da obrigação do empregador e do representante dos funcionários de se encontrarem em movimentos para conferenciar com boa-fé sobre os salários, carga horária, termos e condições de emprego, ou negociar um acordo ou qualquer questão surgida e a execução de um contrato escrito incorporando o acordo alcançado.

Dessler (2009), afirma que a negociação com boa-fé é o alicerce das efetivas relações trabalhistas. Significa que ambas as partes se comunicam e negociam que propostas têm contrapostas e que ambas as partes fazem esforços razoáveis para chegar a um acordo individual ou coletivo.

Do ponto de vista de Ferreira, Ribeiro e Alves (2008), a negociação coletiva é como um instrumento de democratização das relações de trabalho e assume caráter estratégico também na gestão do Estado. É o trato democrático de interesses coletivos, estimulando o pensamento, o debate e a construção acerca da cultura de prestação dos serviços públicos direcionando-a para a formação do Estado Democrático, presente e atuante face às demandas populares.

Ainda sob a ótica de Meirelles (2006), a negociação coletiva não teria sentido se não buscase valorizar o trabalho humano, criar condições para que sua prestação se dê dentro de patamares dignos, observando os valores sociais do trabalho, e, em contrapartida, que o trabalho proporcione a garantia da produção, para que todos ganhem ao final.

Para Misoczky (2009), a negociação coletiva é o processo democrático por meio do qual as partes buscam uma composição para a regência das relações de trabalho que protagonizam. É o processo dinâmico voltado ao atingimento do ponto de equilíbrio entre interesses divergentes visando satisfazer, transitoriamente, as necessidades presentes do grupo de trabalhadores e de equalizar os custos de produção.

A democratização das relações de trabalho é condição e caminho para gerar novos padrões de compromisso no aparelho do Estado posto que "a valorização dos servidores, mediante a instituição de canais de comunicação que possibilitem a melhoria de suas condições de trabalho, contribui para a formação de um "espírito do serviço público" e de uma "moral profissional" da categoria, ambos capazes de superar a apatia e indiferença que vêm dominando nos últimos anos e contribuindo para o notório desmonte dos serviços públicos".

A propósito disso destacaremos os princípios da negociação coletiva com base na organização feita por Stoll (2007) apud Misoczky (2009):

- **Princípio da compulsoriedade negocial ou da inescusabilidade** : A negociação coletiva deve ser sempre tentada, somente após a tentativa pode haver recusa ou afirmação de impossibilidade de negociação pelo surgimento de algum impasse. A negociação coletiva se constitui em direito constitucional, não podendo qualquer das partes rechaçar de pronto este instrumento de diálogo.

- **Princípio da boa fé**: O princípio da boa fé não se revela apenas na disposição para negociar, analisar as propostas, formular e contrapor. Deve estar presente também no modo pelo qual o acordo e a convenção são redigidos, até a fiel execução do pactuado. O instrumento de negociação que enuncia as condições de trabalho não pode transformar-se em fonte de dissidência, devido à redação ambígua ou obscura.

- **Princípio do acesso à informação**: Não pode haver legitimidade em um processo de negociação em que as partes não tenham livre acesso às informações relevantes para o processo. Em uma situação que envolve reivindicações de caráter remuneratório, é indispensável que os dados econômicos sejam transparentes para as partes envolvidas, especialmente para os trabalhadores. Este aspecto é central. O empregador não pode se esquivar de propiciar acesso a informações sequer sob o argumento de que algumas são secretas e que sua divulgação implicaria em algum tipo de risco. A esse respeito a OIT, em sua Recomendação nº 163, indica que a revelação deste tipo de informação pode ser condicionada ao compromisso de que será tratada como confidencial, mas o acesso não pode ser impedido.

- **Princípio da razoabilidade**: Se refere a que as partes devem agir conforme a razão e com moderação. A razoabilidade se refere a que as reivindicações sejam factíveis face à realidade econômico-financeira do empregador.

- **Princípio da paz social**: a efetivação da negociação coletiva com sucesso gera equilíbrio e harmonia entre as partes. Além disto, a paz social deve ser vista como um fator de trégua dos interlocutores para a boa discussão de seu conflito.

- **Princípio da igualdade:** Na negociação coletiva, as partes se encontram em igualdade de condições.

- **Princípio do contraditório:** O confronto de interesses, idéias e posições é inerente ao processo de negociação. Sem este confronto, inclusive, não haveria razão para a negociação. Portanto, o contraditório se estabelece desde o início do processo e se prolonga até seu final, quando os interessados chegam a algum acordo.

Para Lopes (2009), à medida que a negociação coletiva foi assumindo espaços nas relações de trabalho, na administração pública, ampliaram-se as condições para sua legitimação como instrumento de mediação das relações de trabalho, bem como produziu novos elementos para sua legalização. Aos poucos foi se restabelecendo um equilíbrio entre direitos individuais e direitos coletivos dos trabalhadores no serviço público, rompendo com a tradição conservadora que marcou as relações de trabalho anteriores, os quais tentaram sucumbir à autonomia privada coletiva e a consciência de classe dos trabalhadores no serviço público.

É preciso compreender que os processos de negociação coletiva no setor público devem considerar as especificidades políticas, econômicas e organizacionais do setor, que têm natureza e características essencialmente distintas do setor privado (Misoczky , 2009).

Com as iniciativas para realização e institucionalização da negociação coletiva, a partir da Constituição de 1988, observou-se um fortalecimento do sindicalismo no setor público como também uma postura mais crítica em relação às práticas clientelistas. A negociação coletiva possibilita mais transparência na alocação de recursos na administração pública, produzindo impacto sobre a eficácia na gestão. Constitui-se assim um instrumento de modernização da gestão pública e de compromisso com a construção de um Estado democrático e de direito.

De acordo Stoll (2007, p.37) apud Misoczky (2009), as funções da negociação coletiva de trabalho são:

- Jurídicas: função normativa, obrigacional e jurídica compositiva;
- Não Jurídicas: função política, econômica, social, participativa e pedagógica;

Nesse sentido, observam-se ainda, sérias dificuldades de adoção da Negociação Coletiva como alternativa para harmonizar os interesses dos trabalhadores e da administração pública, quando o contexto é marcado por uma cultura conservadora, clientelista, excludente, onde grupos dominantes costumam definir as regras do jogo, tirando vantagem da concentração de poder, além da falta de suporte legal Misoczky (2009).

Segundo Lopes (2009), A negociação coletiva no setor público começa a ser construída e colocada em pauta apenas na década de 80. E somente ao final deste período em São Paulo, é que se inicia as atividades de estabelecimento da Negociação Coletiva como mecanismo sistemático para resolução de conflitos e democratização das relações de trabalho.

As práticas e os modelos de gestão estão sempre pautados em uma ideologia e em uma concepção de sociedade e de Estado, pois a democracia não se estabelece automaticamente com a promulgação de uma constituição, mais com a construção de mecanismos institucionalizados e sistematizados de negociação coletiva como instrumento para o alcance de soluções de conflito.

3.2 As etapas do processo de negociação conforme Professor Murara (2009)

1. A preparação: Histórico das relações, objetivos ideais e reais, as necessidades da outra parte, planejamento das concessões, conflitos potenciais:

2. Abertura: Redução da tensão, Definição dos objetivos da negociação, logística da negociação;

3. Exploração: Conhecer as necessidades, motivação e expectativas da outra parte, Buscar identidade de interesses;

4. Apresentação: Descrição dos produtos, serviços e idéias, todos os aspectos positivos da sua proposta, benefícios para ambas as partes;

5. Clarificação: Responder com clareza e domínio de conteúdo todas as perguntas da outra parte;

6. Ação Final: Assinatura de contratos, acordos, vendas de produtos e ou serviços, Mediação conflitos;

7. Controle e Avaliação: A realização entre o previsto e o alcançado;

3.3 As características e os principais erros dos negociadores brasileiros

Segundo Lucena (2009), todo profissional deve por obrigação buscar o desenvolvimento da técnica de negociação. Os grandes negociadores do mundo usam essa técnica a favor de si, de suas empresas e seus países, visando o crescimento e aperfeiçoamento, juntamente com a satisfação de ambas as partes envolvidas em toda ou qualquer negociação.

De forma geral, sempre é tempo de começarmos aprender a arte de negociar e desenvolver as características de um bom negociador, otimista, observador, planejador, cooperador, persistente, dinâmico, organizado, criativo, paciente, comunicativo, com poder de persuasão, corajoso, empático, flexível e assertivo, para evitarmos os principais erros dos negociadores brasileiros descritos abaixo, conforme Murara (2009):

- Reduz o risco e a inovação e se prende a detalhes;
- Concentração nas fraquezas do outro;
- Aumenta-se o peso nas relações interpessoais;
- Pouca visão integrada do processo de negociação

3.4 Convenções e acordos coletivos de trabalho

Segundo Moreira (2006), para existir um acordo coletivo, deve existir um conflito coletivo, também denominado controvérsia ou dissídio. Os conflitos coletivos do trabalho podem ser econômicos ou de interesse e jurídicos ou de direito. Os conflitos econômicos, os trabalhadores reivindicam novas condições de trabalho ou

melhores salários. Os jurídicos têm-se por objeto apenas a declaração da existência ou inexistência de relação jurídica controvertida, como ocorre na decisão em dissídio coletivo em que se declara a legalidade ou ilegalidade da greve.

Para o autor, as convenções e os acordos coletivos de trabalho nasceram na Europa e nos Estados Unidos e trouxe as seguintes vantagens:

- Para o empregador - forma de negociação pacífica, sem perigos de ocorrência de greves;
- Para o empregado - O reconhecimento pelo empregador, da legitimidade e representatividade do sindicato nas negociações, com a conseqüente conquista de novos direitos para os trabalhadores;
- Para o Estado - Como forma de não interferência, em que as próprias partes buscavam a solução de seus conflitos.

No Brasil, a expressão convenção coletiva surgiu com o Decreto nº 21.761 de 1932 e foi reconhecida constitucionalmente em 1934. Desde então, todas as demais constituições brasileiras trataram do assunto. A Constituição de 1988 reconhece não apenas as convenções coletivas, mas também os acordos coletivos de trabalho (Moreira, 2006).

Conforme informações disponíveis na página eletrônica do Ministério do Trabalho no Brasil - MTE (2010), convenções e acordos coletivos de trabalho são instrumentos de caráter normativo, firmados entre entidades sindicais (representando os servidores/empregados) ou entre instituições privadas e/ou públicas, que estabelecem condições de trabalho aplicáveis no âmbito de representação das partes envolvidas. Os instrumentos coletivos deverão ser obrigatoriamente, transmitidos para registro eletrônico pelo Sistema MEDIADOR, disponível no endereço eletrônico do MTE na internet (www.mte.gov.br).

Os sujeitos, das convenções coletivas são os sindicatos. Mas o § 3º do art. 611 da CLT preceitua:

CLT (2003 p. 209), artigo 611 § 2º “As Federações e, na falta destas, as Confederações representadas de categorias econômicas ou profissionais poderão celebrar convenções coletivas de trabalho para reger as relações das categorias a elas vinculadas, inorganizadas em sindicatos, no âmbito de suas representações”

Ainda sob a ótica de Moreira (2006), convenção coletiva é um instrumento normativo em nível de categoria, seus efeitos alcançam os contratos de trabalho dos empregados das empresas representadas pelo sindicato patronal.

Para o autor, as negociações em nível de empresa resultam em acordos coletivos cujo âmbito de aplicação é menor, são os pactos entre uma ou mais empresas com o sindicato da categoria profissional, em que são estabelecidas condições de trabalho, aplicáveis a essas empresas. Acordos coletivos envolvem apenas o pessoal da empresa que o fez com o sindicato dos trabalhadores e seus efeitos alcançam somente os empregados que estipularam o acordo, não tendo efeito sobre toda a categoria.

CLT (2003 p. 209), artigo 611 § 1º “É facultado aos sindicatos representativos de categorias profissionais celebrar acordos coletivos com uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica, que estipulem condições de trabalho, aplicáveis no âmbito da empresa ou das empresas acordantes às respectivas relações de trabalho”.

A vigência dos acordos e convenções coletivas de trabalho não poderá exceder 02 (dois) anos e as cláusulas obrigacionais previstas nos acordos e convenções coletivas de trabalho extinguem-se, automaticamente, com o término da vigência da norma coletiva.

Os sindicatos só poderão celebrar Convenções ou Acordos Coletivos de trabalho, por deliberação de Assembléia-Geral convocada para esse fim, consoante o disposto nos estatutos, dependendo a validade da mesma do comparecimento e votação, em primeira convocação, de 2/3 (dois terços) dos associados da entidade, se tratar de convenção, e dos interessados, no caso de Acordo, e, em segunda, de 1/3 (um terço) dos membros, relata Moreira (2006).

CLT (2003 p. 209), artigo 612 - Parágrafo único. “O quorum de comparecimento e votação será de 1/8 (um oitavo) dos associados em segunda convocação, nas entidades sindicais que tenham mais de 5.000 (cinco mil) associados. “

As Convenções e os Acordos deverão conter obrigatoriamente, designação dos sindicatos convenentes ou dos sindicatos e empresas acordantes; prazo de vigência; categorias de trabalhadores abrangidas pelos respectivos dispositivos; condições ajustadas para reger as relações individuais de trabalho durante sua vigência; normas para a conciliação das divergências surgidas entre os convenentes

por motivo da aplicação de seus dispositivos; disposições sobre o processo de suas prorrogação e de revisão total ou parcial de seus dispositivos; direitos e deveres dos empregados e empresas; penalidades para os sindicatos convenientes, os empregados e as empresas em caso de violação de seus dispositivos.

O ponto em comum da convenção e do acordo coletivo é que neles são estipuladas condições de trabalho que serão aplicadas aos contratos individuais dos trabalhadores. Acordo coletivo é feito entre uma ou mais empresas e o sindicato da categoria profissional, sendo que na convenção coletiva o pacto é realizado entre sindicato da categoria profissional, de um lado, e sindicato da categoria econômica, de outro.

3.5 Variáveis da negociação: tempo, informação e poder

Conforme Lopes (2009), as variáveis – chave do processo de negociação coletiva são Tempo, Informação e Poder. Esses elementos são fundamentais, devendo ser cuidadosamente trabalhados pelos negociadores, variáveis que podem ser compreendidas pelas características que assume, apresentando diversas faces:

1. Face lógico-lingüística - As negociações caracterizam-se por trocas verbais. Os principais movimentos das partes são de natureza lingüística. Ao fazer uma proposta, em geral dão uma justificativa, que a outra parte pode examinar em termos de consistência.

2. Face psicológica - Processo de comunicação, em que as partes estão emitindo e recebendo mensagens, dentro de um quadro de percepções, sugestões, empatias, antipatias e tentativas de influenciar as negociações envolvem diversas questões psicológicas, onde duas devem ser realçadas: as percepções e as expectativas.

3. Face política - As partes em negociação ingressam munidas de determinado poder – o chamado poder de barganha. Mesmo que as negociações não constituam um embate aberto de poderes. A própria negociação pode ser entendida a partir das correlações de forças em jogo e das ameaças sutil ou

abertamente presentes. É conveniente observar que a realidade do poder encontra-se presente nas negociações de um modo específico: nem sempre de modo direto e imediato constitui por assim dizer uma realidade circundante quase-visível que possa ser trazida ao processo de negociação, seja para auxiliá-lo, seja para destruí-lo.

4. Face social - É uma realidade social, à medida que envolve aspectos coletivos, processos de comunicação e se realiza segundo os papéis da sociedade e conforme regras por esta estabelecida. Além disso, a própria negociação se apresenta como um dos importantes meios que a sociedade dispõe para resolver suas divergências.

5. Face econômica - Envolvendo a utilização de recursos, trocas ou partilhas, a negociação tem sempre um aspecto econômico, envolve bens, valores, custos e preços. Em um sentido inteiramente formal, as negociações são fenômenos especificamente econômicos, qualquer que seja a sua natureza. Mesmo as negociações não propriamente econômicas – como as diplomáticas ou políticas – apresentam posturas e cálculos que procedem segundo as formas corriqueiras do comportamento econômico. Pode-se dizer que o conhecimento dos padrões do comportamento econômico constitui uma base necessária – embora não suficiente – para o entendimento das negociações.

6. Face antropológica - Podem ser aproximadas dos rituais, pois se realizam segundo regras com aspecto cerimonial, em certos casos convencionados pelos participantes e em inúmeros outros constituídos pela normatividade social. As negociações acham-se integradas em usos e costumes da sociedade, constituindo às vezes um aspecto sobremaneira importante naquilo que excluem de seu âmbito, servem para indicar a própria hierarquia de valores da sociedade, assinalando o que para esta é inegociável.

7. Face administrativa - Aspectos básicos da realidade administrativa o planejamento, a organização, a coordenação e a decisão, elementos nos processos de negociação, seja na sua preparação, seja na sua execução.

8. Face tático-estratégica - Aspectos ligados ao poder e a utilização de simulações exigem a sua natureza tático-estratégica. Durante as negociações, os participantes realizam manobras, utiliza-se de artimanhas, organizando os seus meios para, conduzir a outra parte a determinadas decisões. Podem-se entender as negociações como nelas se efetuando uma série de movimentos característicos das disputas, mas dentro de um quadro geral de cooperação. Assim, enquanto a estratégia da disputa busca a vitória e a submissão da outra parte, nas negociações, a estratégia e as táticas visam ao acordo.

9. Face lúdica - Há um claro elemento de jogo nas negociações, os movimentos dos negociadores podem ser encarados como lances e a negociação como um todo se apresenta efetivamente como uma partida. Além disso, são encontrados nas negociações aspectos competitivos e de representação teatral.

3.6 O processo de comunicação como condição para a negociação efetiva

De acordo com Lopes B (2009), a comunicação é um elemento principal nos processos administrativos, tanto no campo das relações de trabalho, como nas demais áreas da administração pública ou privada. A comunicação pode representar um mecanismo de integração e cooperação como também fonte de conflito. Cabe salientar, que nem todo conflito decorre de problemas de comunicação nas organizações, mas também pela presença de interesses divergentes. A combinação tende a agravar os problemas. Segundo o autor, a comunicação como um meio de negociação mal utilizada pode tornar o que é simples traiçoeiro e o difícil, impossível.

Diante do exposto, o autor faz recomendações quando o processo de comunicação nas negociações:

1. Peça uma pausa: repasse mentalmente o que foi comunicado, como e por quem. Procure um padrão. Ofereça-se para ouvir enquanto o outro lado explica seu ponto de vista sobre a questão. Ouça atentamente, reconhecendo a perspectiva do

outro. Explique, por sua vez, a sua própria perspectiva. Depois, procurem identificar o problema.

2. Se o porta-voz da sua equipe de negociação parecer irritar o outro lado, escolha outra pessoa para a função.

3. Documentem juntos os progressos à medida que forem sendo feitos. Essa providência é particularmente importante em negociações desenvolvidas em várias fases – isso vai evitar o problema de alguém dizer algo como “não me lembro de ter concordado com isto”.

A comunicação eficaz é crucial ao sucesso de qualquer profissional, seja ele um gerente, um vendedor ou até mesmo um faxineiro. Existem técnicas específicas que podem ser aprendidas para melhorar as habilidades de comunicação. Salienta-se que esta, não se limita apenas à fala, temos muitas outras maneiras de nos comunicar, desde a escrita através de memorandos, quando lidos e compreendidos, como um boletim etc... Além disso, a comunicação também envolve o uso de mensagens e símbolos não-verbais.

Para desenvolver habilidades para uma comunicação eficaz é necessária dar ênfase a dois elementos considerados centrais: habilidade para ser um ouvinte ativo e a habilidade para dar *feedback*.

A maioria das pessoas não leva em conta as habilidades de audição. Confundem escutar com ouvir, quando escutar é apenas captar vibrações sonoras e ouvir é compreender aquilo que escutamos. Ouvir requer prestar atenção, interpretar e lembrar-se de estímulos sonoros.

A audição eficaz é mais ativa que passiva. É como um gravador que absorve a informação dada. Por sua vez, exige que você “entre” na cabeça do orador de forma a poder entender a comunicação a partir do ponto de vista dele.

Há oito comportamentos associados a uma audição ativa eficaz:

- **Faça contato visual.** Como você se sente quando alguém não olha para você quando está falando? Se você for como a maioria das pessoas, é provável que interprete esse comportamento como indiferença ou falta de interesse.

Podemos escutar com nossos ouvidos, mas as pessoas tendem a julgar se estamos realmente ouvindo olhando nos nossos olhos.

- **Faça acenos afirmativos com a cabeça e expressões faciais apropriadas.** O ouvinte eficaz mostra interesse naquilo que está sendo dito. Como? Por meio de sinais não-verbais. Acenos de cabeça afirmativos e expressões faciais apropriadas, quando acompanhados por um bom contato visual, mostram ao orador que você está ouvindo.

- **Evite ações ou gestos distraídos.** O outro lado da demonstração de interesse é evitar ações que sugiram que sua atenção está em outro lugar, ao escutar, não olhe para o seu relógio e nem se ocupe com distrações semelhantes que possa fazer o orador pensar que você não está atento.

- **Faça perguntas.** O ouvinte crítico analisa o que ouve e faz perguntas. Esse comportamento propicia esclarecimento, garante compreensão e assegura ao orador que você está ouvindo.

- **Paráfrase.** Reafirmar com suas próprias palavras o que o orador disse, por dois motivos, é um excelente dispositivo de controle para verificar se você está ouvindo atentamente. Segundo, é um controle de precisão. Reformulando com suas próprias palavras o que o orador disse e respondendo, você verifica a exatidão de sua compreensão.

- **Evite interromper o orador.** Deixe o orador concluir seu pensamento antes de tentar responder. Não tente cogitar sobre onde os pensamentos do orador irão chegar.

- **Não fale demais.** Embora falar possa ser mais divertido e o silêncio possa ser incômodo, você não pode falar e escutar ao mesmo tempo, o ouvinte ativo reconhece esse fato e não fala demais.

- **Faça transições suaves entre os papéis de orador e de ouvinte.** Na maioria das situações, você está continuamente alternando os papéis de orador para ouvinte e novamente para orador.

Dados indicando que os gerentes realmente deixam muito a desejar na hora de dar o feedback. Por isso, Lopes B (2009), fez seis sugestões específicas para um feedback mais eficaz:

- **Concentre-se em comportamentos específicos** - O *feedback* deveria ser mais específico do que geral.

- **Mantenha o feedback impessoal** - Não importa o quanto você esteja chateado: mantenha o *feedback* voltado ao trabalho e nunca critique alguém pessoalmente por causa de uma ação imprópria. Quando você estiver criticando, lembre-se de que está censurando um comportamento de trabalho e não a pessoa.

- **Mantenha o feedback voltado para a meta** - Se você precisar dizer alguma coisa negativa, certifique-se de que isso esteja dirigido para as metas do receptor.

- **Dê feedback na hora certa** - O *feedback* é mais significativo para um receptor quando há um intervalo bem curto entre seu comportamento e a recepção do *feedback* sobre o comportamento. Se você tiver de dedicar tempo à recriação de uma situação e refrescar a memória do funcionário, é provável que o *feedback* que você está fornecendo seja ineficaz.

- **Assegure-se de que haja entendimento** - O *feedback* deve ser conciso e completo o bastante para que o receptor entenda a comunicação.

- **Dirija o feedback negativo para o comportamento que o receptor possa controlar** - O *feedback* negativo deve ser dirigido ao comportamento sobre o qual o receptor possa fazer alguma coisa. Quando se dá *feedback* negativo, uma boa idéia é indicar especificamente o que pode ser feito para melhorar a situação. Dar sugestões retira parte da ofensa da crítica e oferece orientação para receptores que compreendem o problema, mas não sabem como corrigi-lo.

Ainda na visão de Lopes B (2009), em um processo de comunicação, especificamente, de negociação, os sujeitos não separam razão e emoção. Nossa

cultura, diferente da cultura americana, é marcada pelo jeitinho, pela informalidade e ao mesmo tempo pelo formalismo, pelo autoritarismo nas relações superior/subordinado e pelo paternalismo. Isso influencia a percepção dos grupos que estão negociando, pois as chances de ruídos serão maiores. Considerando esses aspectos da comunicação podemos dizer que a negociação passa por um processo de aprendizagem, tanto de técnicas como de formas de relacionamento social. A negociação é uma forma de produzir espaços para comunicação direta entre grupos com interesses divergentes e que precisam dialogar sobre esses interesses para se chegar a um acordo. Numa perspectiva mais prescritiva sobre como negociar, Wanderley (1998) apud Lopes (2009), defende que negociação é relacionamento, sendo a comunicação uma das bases do relacionamento. A comunicação é um processo muito mais complexo do que aparenta e isso podemos constatar cotidianamente, seja no âmbito das atividades privadas como nas atividades públicas.

A distorção acontece pelo fato de que as palavras podem apresentar significados diferentes para as pessoas que estão negociando ou se comunicando. Para isso o autor salienta a necessidade de encontrar símbolos ou palavras que ajudem a expressar estas idéias.

Existem três mecanismos que contribuem para o entendimento da mensagem: distorções, omissões e generalizações. Mensagens são distorcidas em função de estados mentais, expectativas ou das óticas das especializações. Destaca o autor que como ouvintes algumas vezes projetamos nossas próprias idéias na mensagem de outra pessoa, ouvindo apenas aquilo que desejamos ouvir. Outro ponto que o autor destaca como capaz de provocar distorções é o estado mental, pois existem muitas formas de distorção, inclusive aquelas que em hipnose recebem o nome de alucinações. Também há ocasiões em que omitimos algumas coisas, sobretudo as desagradáveis. Há outro fenômeno em hipnose conhecido por alucinação negativa, onde a pessoa não consegue ver o que está à sua frente. E, finalmente, às vezes generalizamos, a partir de uma ou duas informações, tiramos uma conclusão geral válida para todas as situações. Assim, se alguma pessoa cometeu um erro, ela passa a ser errada. Se alguém de determinada crença ou raça fez qualquer coisa que nos desagradou, passamos a considerar que todas as pessoas daquela raça ou crença têm o mesmo comportamento. Essas são as armadilhas propriamente ditas, que podem tornar a comunicação imprecisa. Como

forma de combate aconselha-se evitar a linguagem figurada, malabarismos verbais, contorcionismos, abuso de sinônimos e outros recursos de estilo, considerados impróprios para a comunicação, como a finalidade de garantir que o receptor não venha perder o sentido do que você está querendo dizer, principalmente nos processos de negociação onde a comunicação influencia de forma direta.

4. PESQUISA DE CAMPO REALIZADA COM OS SERVIDORES, SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA ATUALMENTE NO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL - INSS

Os questionários têm por objetivo conseguir informações para a pesquisa sobre o processo de avaliações de desempenho aplicada atualmente no INSS, para esclarecimento se há necessidade de uma nova negociação para alteração da GDASS. Para tanto, será verificado, o grau de satisfação dos servidores, a preparação dos avaliados e avaliadores dentre outros aspectos relevantes.

A GDASS foi implementada através da Lei 11.907 (2009), como mencionado detalhadamente no Capítulo anterior, e, trata da estrutura das carreiras e cargos da Administração Pública Federal, implantando a jornada de quarenta (40) horas de trabalho e (30) horas opcional, com redução de salários para os servidores do Seguro Social, impondo a Avaliação de Desempenho Individual e Coletiva, e impactando diretamente na remuneração dos servidores.

Estes questionários foram desenvolvidos com base na legislação que norteia a implantação da GDASS e a vivência com servidores e profissionais dentro da Gerência Executiva em Santos. A elaboração destes foi pautada após várias trocas de informações entre os servidores da Seção e desta localidade.

4.1 Da Instituição

O INSS é uma Autarquia Federal com 87 anos de existência, com a função de seguradora e objetivo reconhecer e conceder direitos aos seus assegurados.

Conforme informações disponíveis na página eletrônica da Gerência Executiva Santos (2010), o atual INSS surgiu após uma intensa evolução histórica, na qual a prioridade foi pausadamente implementada em benefício dos clientes, com uma transformação de uma Previdência antiga, sucateada, com agências em péssimas condições, de um parque tecnológico obsoleto e uma estrutura desorganizada com um péssimo reflexo de seu papel perante a sociedade.

Estes investimentos surgiram a partir de 2003, com novos concursos públicos, comprometimento do governo em melhorar as condições de trabalho e a real transformação dos investimentos tecnológicos e da Dataprev, bem como, após várias negociações e investimentos na reestruturação da Carreira do servidor a qual estava estagnada.

Com esta preocupação, o pilar do órgão para a boa imagem do governo e da instituição foi criada a GDASS. Esta implementação legal e discutida por entidades iniciou em 2004 e prossegue até a atualidade.

A Gerência Executiva do INSS em Santos é composta por sete (07) Agências da Previdência Social, situadas em Santos, Guarujá, São Vicente, Cubatão, Praia Grande, Itanhaém e Registro e pelas Seções de Logística, Recursos Humanos, Orçamento e Finanças, pelo Gabinete da Gerência, pela Seção de Atendimento, Seção de Saúde do Trabalhador e pelo Serviço de Benefícios. Compreende a população de 1.950.685.

Para maior esclarecimento do quadro funcional atual nesta Gerência Executiva, segue abaixo o Organograma.

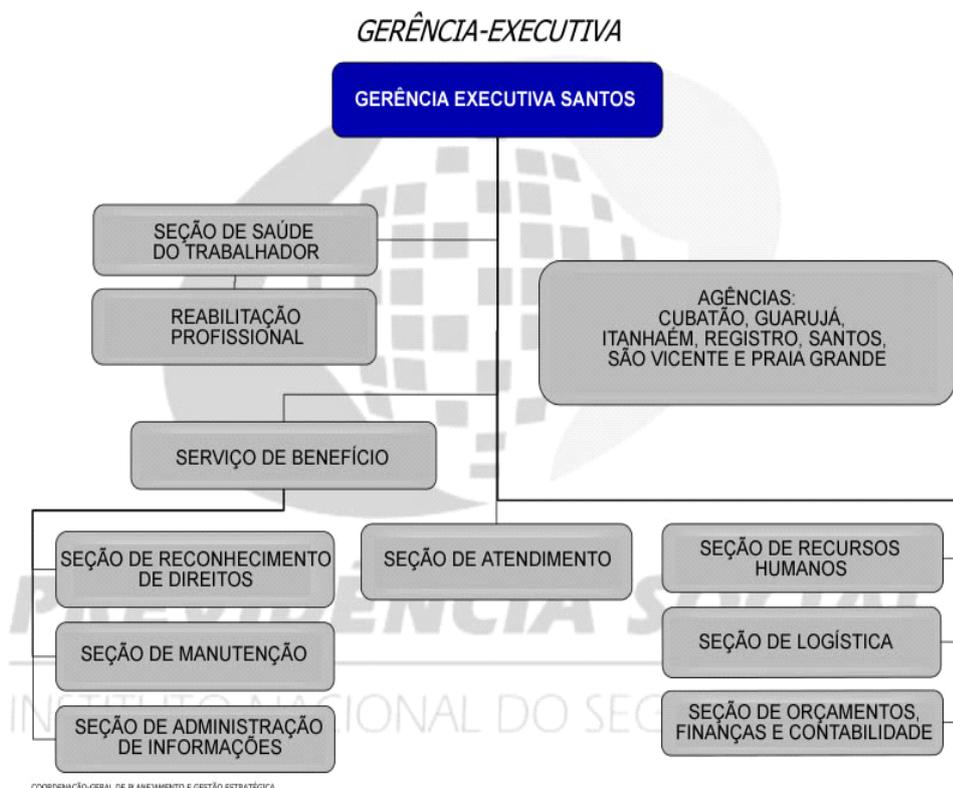


Figura 1 - Organograma da Gerência Executiva do INSS em Santos
Fonte: Intraprev - Gerência Executiva do INSS em Santos

4.2 Dos Avaliados

Na presente pesquisa ocorreu um levantamento de dados, efetuado através de questionários, junto aos servidores e gestores lotados na Gerência do INSS em Santos, com sede no prédio da Gerência e junto as APS's da baixada santista, descartando os servidores das outras regionalidades, sendo que a amostra foi definida pelo critério de acessibilidade.

A Gerência Executiva em Santos têm em seu quadro ativo, 287 (Duzentos e Oitenta e Sete) servidores que são avaliados pela GDASS (Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social), fonte de pesquisa deste trabalho, sendo um (01) enfermeiro, seis (06) psicólogos, um (01) administrador, cinco (05) assistentes sociais, um (01) técnico em comunicação social, dois (02) motoristas oficiais, quatorze (14) datilógrafo, um (01) auxiliar de enfermagem, um (01) agente de colocação, um (01) técnico em contabilidade, um (01) telefonista, vinte e um (21) analistas do seguro social, duzentos e vinte e três (223) técnicos do seguro social e nove (09) agente de serviços diversos. Possui ainda, no quadro de servidores ativos, quarenta e seis (46) peritos médicos previdenciários os quais são avaliados pela GDAMP (Gratificação de Desempenho de Atividade Médico-Pericial), tendo em vista, que este trabalho não busca pesquisar a gratificação de desempenho dos peritos médicos, estes foram excluídos do quantitativo de funcionários ativos para fins da pesquisa de campo.

Possui ainda, em sua composição, os Gerentes das Agências da Previdência Social – APS's, Chefes de Benefícios das APS's, Supervisores das APS's e Chefes de Seções, totalizando 35 (Trinta e Cinco) Gestores ativos na Gerência Executiva do INSS em Santos.

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

A identificação dos servidores e lotação dos mesmos foi de caráter facultativo, no intuito de preservar a imagem dos servidores, garantir a segurança e o conforto de todos.

4.3 Do Questionário

O questionário dos servidores, com 11 (onze) questões, procurou identificar a insatisfações dos servidores com a GDASS, com o atingimento dos objetivos propostos com a avaliação, sobre a necessidade de negociação para alteração da avaliação de desempenho e da implantação de outros indicadores para medir e avaliar os serviços executados, bem como, sobre interferências que possa ter prejudicado a avaliação.

A pesquisa realizada com os gestores do INSS procurou identificar além dos aspectos mencionados no questionário do servidor, se estes, tiveram conhecimento da negociação para implantação da GDASS, da preparação e capacitação dos mesmos e sobre possíveis aspectos que dificulte o sucesso do projeto como os conflitos internos, a falta de servidores e de recursos técnicos e operacionais.

Tivemos ainda, a pesquisa com a Chefe da Seção de Recursos Humanos do INSS em Santos, a Sra. Ana Maria de Almeida, com o objetivo de obter informações sobre as mudanças com a implementação da GDASS, vantagens, desvantagens do processo de avaliação, capacitações realizadas e sobre o atingimento das metas (institucionais e individuais).

Todos foram receptivos as pesquisas e demonstraram contentamento em participar. Os questionários foram entregues nas unidades, com uma breve explicação sobre o tema pesquisado, e sua finalidade enfatizando a importância do preenchimento e da participação. Foi estipulado o prazo de uma semana para preenchimento e entrega, sendo opcional o preenchimento durante o expediente ou fora dele.

As pesquisas dos servidores e dos gestores foram de forma presencial e individual e da Senhora Chefe da Seção de Recursos Humanos, individual e por e-mail.

4.4 Do Resultado

Foi considerada para a pesquisa de campo realizada com os servidores, uma amostragem de 56 servidores, extraídos de uma população de 252 servidores ativos, equivalente ao percentual de 22,22% do quadro funcional apresentado.

Para a pesquisa com os gestores, foram entrevistados 11 (onze) gestores ativos, equivalente ao percentual de 31,43% do quadro de Gestores ativos, nas unidades.

Os resultados apresentadas foram interpretados de acordo com percentual de maior predominância, onde foi avaliado o modelo (GDASS) atualmente aplicado no INSS, prevalecendo os dados que possam incidir em uma nova negociação para alteração da GDASS.

4.5 A pesquisa de campo realizada com os servidores consiste e será apresentada:

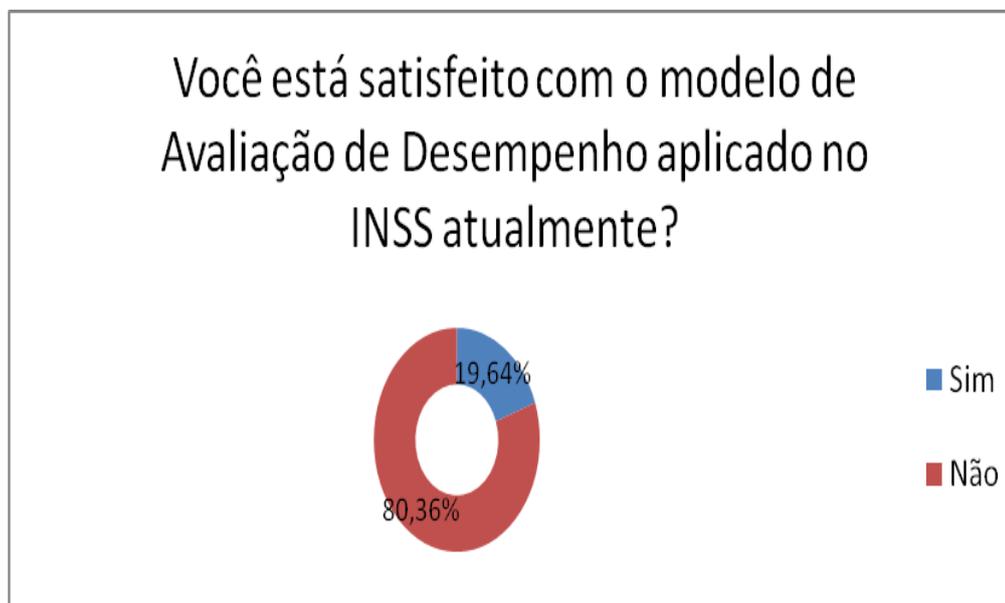


Figura 2 - Grau de satisfação dos servidores do INSS com o processo atual de avaliação de desempenho.

Observamos, portanto, a existência de um altíssimo percentual (80,36%) de insatisfeitos com o processo de avaliação de desempenho atualmente aplicado pelo INSS, por parte dos servidores da Gerência Executiva em Santos.



Figura 3 -- Motivos de insatisfação com o processo de avaliação de desempenho atual

São diversos os motivos de insatisfação dos servidores com o processo de avaliação de desempenho atualmente aplicado, é o podemos ver no gráfico acima.

Essa questão em especial, causou certo espanto, pois mesmo com o percentual de 80,36% dos servidores ativos se manifestarem insatisfeitos com o processo de avaliação de desempenho atual, não era esperado por parte do pesquisador, que todos os itens elencados no gráfico acima fossem apontados como motivo para a insatisfação dos servidores.

Outros Motivos

1. Porque o índice não mostra a realidade;
2. Os comitês de avaliação de desempenho para acompanhar os procedimentos da Avaliação de desempenho, formular e propor políticas e diretrizes voltadas para o desenvolvimento do processo de gestão do desempenho e análise dos resultados, só existe no papel, pois no dia-a-dia, esses comitês não fazem os seus papéis. Faltou com certeza a composição dos subcomitês (SAD) para que os servidores pudessem opinar sobre os procedimentos e mudanças. Foi previsto na instrução e não é cumprido.
3. É notório que os salários dos servidores do INSS melhoraram muito desde 2003 até hoje, porém ainda estamos com tabelas bem abaixo se compararmos com servidores nos mesmos cargos de outros ministérios, como por exemplo, do judicial.
4. Avaliação dos servidores sobre as chefias, que podem resultar em retaliação.
5. O servidor deve ser avaliado por quem está ao seu lado no dia-a-dia, sem parcialidade.
6. Não se prima pela qualidade dos serviços e somente a quantidade (só vêm números), qualidade é essencial.
7. Os quatro conceitos estipulados para avaliar os servidores são insuficientes para descrever as nuances de intensidade e frequência dos comportamentos avaliados.

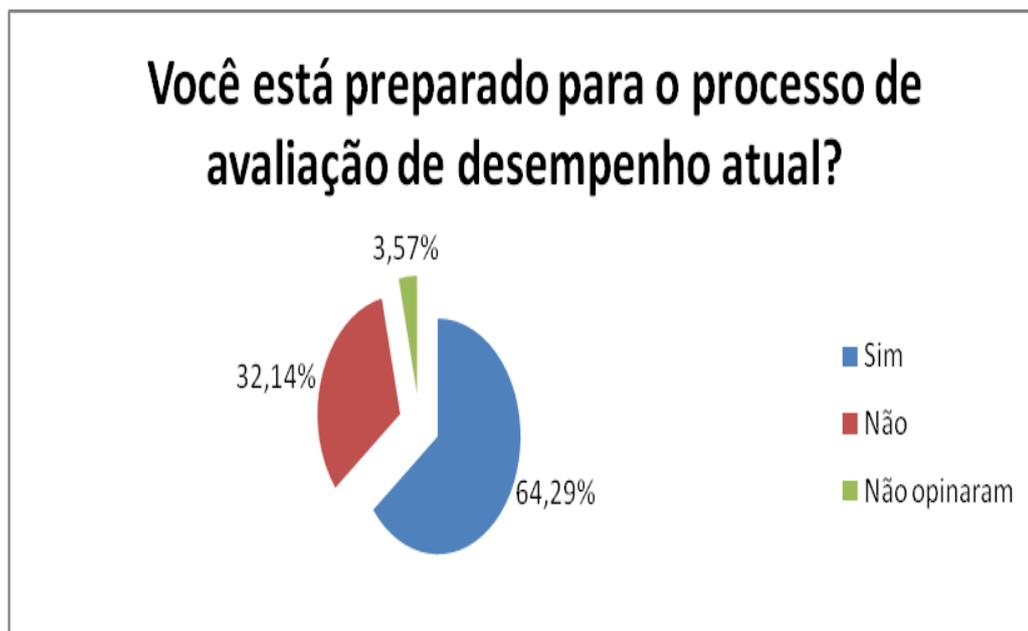


Figura 4 - Preparação dos servidores para o processo de avaliação de desempenho atual

Na figura acima a maioria dos servidores afirmam que estão preparados para o processo de avaliação de desempenho do INSS, entende-se então, que os servidores aceitam serem avaliados, porém por um modelo/forma de avaliação que venha atender os interesses das partes envolvidas.

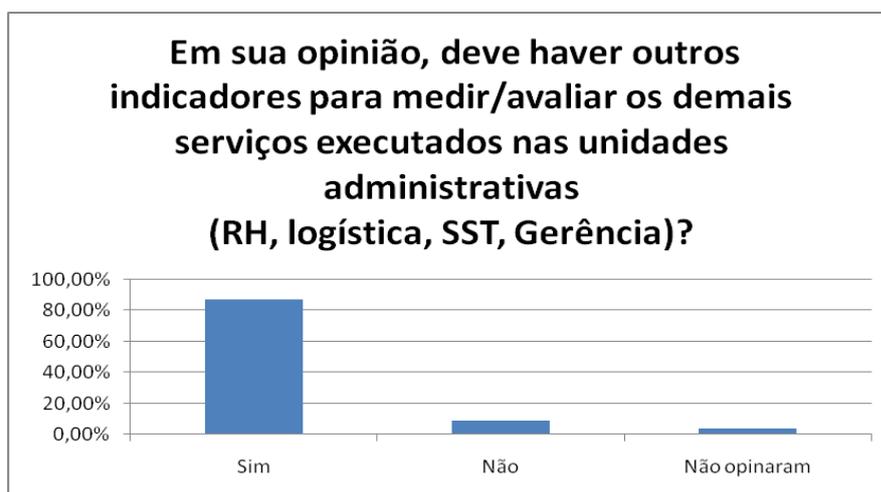


Figura 5 - Opinião dos servidores quanto à existência de outros indicadores

O gráfico quatro, aponta a necessidade do INSS em criar medidores para avaliar os serviços administrativos, das chamadas áreas meio (RH, Logística, Gabinete, Atendimento, Serviço de Saúde do Trabalhador, Financeiro, etc..).

Afinal nenhuma atividade é mais ou menos importante que a outro, todas são essencialmente importantes e indispensáveis para o instituto, desde o ato de admissão até a realização de um processo de licitação e concessão de benefícios, e merecem serem avaliados, não somente como parâmetro para instituição como também para o crescimento e desenvolvimento do servidor (profissional).

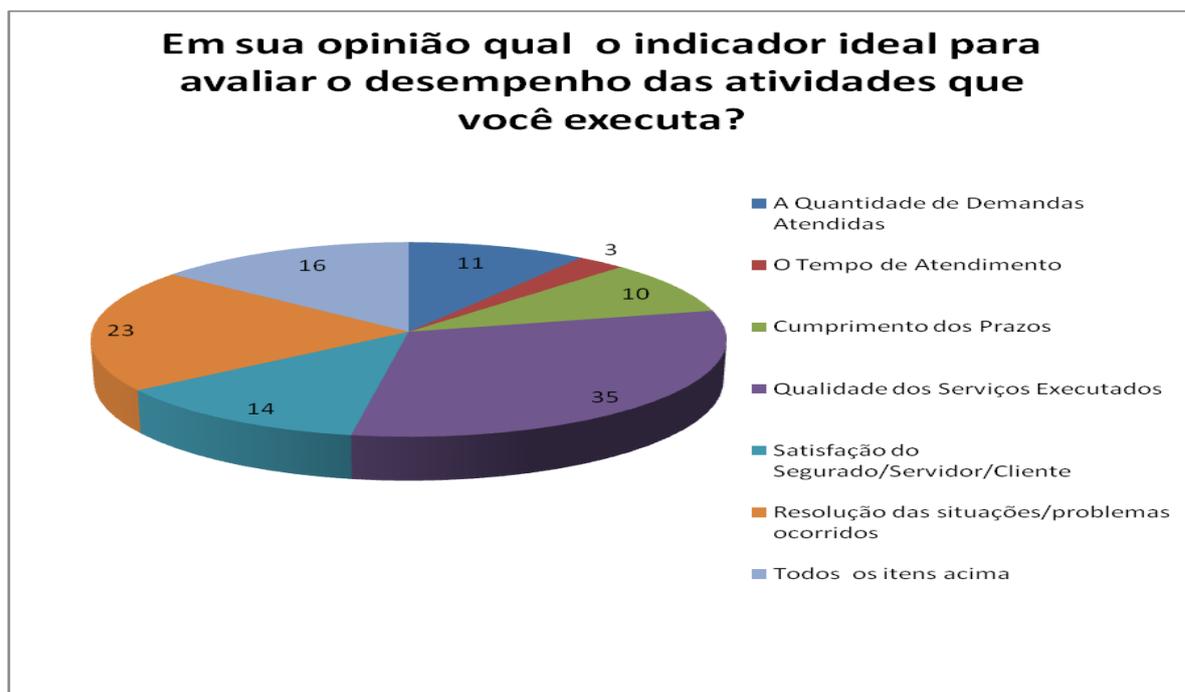


Figura 6 - Relação de diversos indicadores para medir/avaliarem os demais serviços executados nas unidades administrativas.

Nessa questão é importante observar que a maior fatia do gráfico preza pela Qualidade dos Serviços Executados e logo depois vem à próxima fatia que preza pela resolutividade das situações/problemas ocorridos, ou seja, a questão tempo de atendimento foi totalmente desprezada pelos servidores pesquisados. Na opinião deles o que prevalece é a Qualidade e a Resolução.

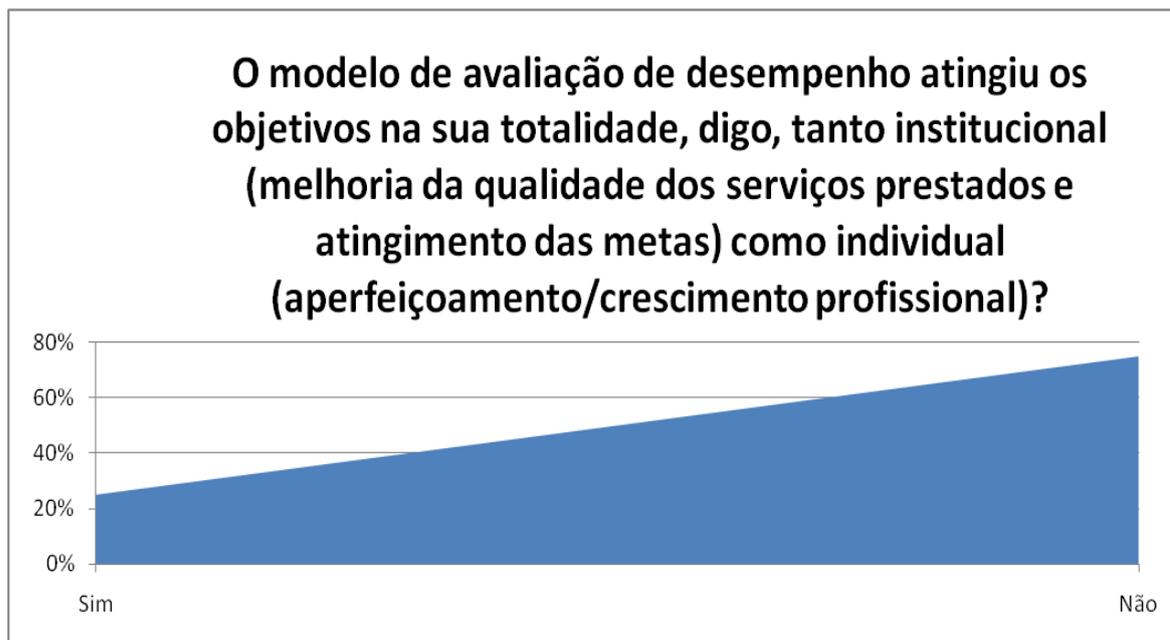


Figura 7 – A avaliação de desempenho aplicado atualmente, atingiu seus objetivos em sua totalidade(institucional e individual).

Essa questão é muito relevante para o trabalho, pois podemos observar aqui, que embora as metas estejam sendo atingidas, ou seja, os objetivos institucionais estejam sendo alcançados, e que tenha havido uma melhora significativa na remuneração dos servidores, os objetivos individuais não foram atingidos.

Entendemos assim, que a insatisfação dos servidores com o modelo de avaliação de desempenho aplicado, se dá principalmente por esse motivo.

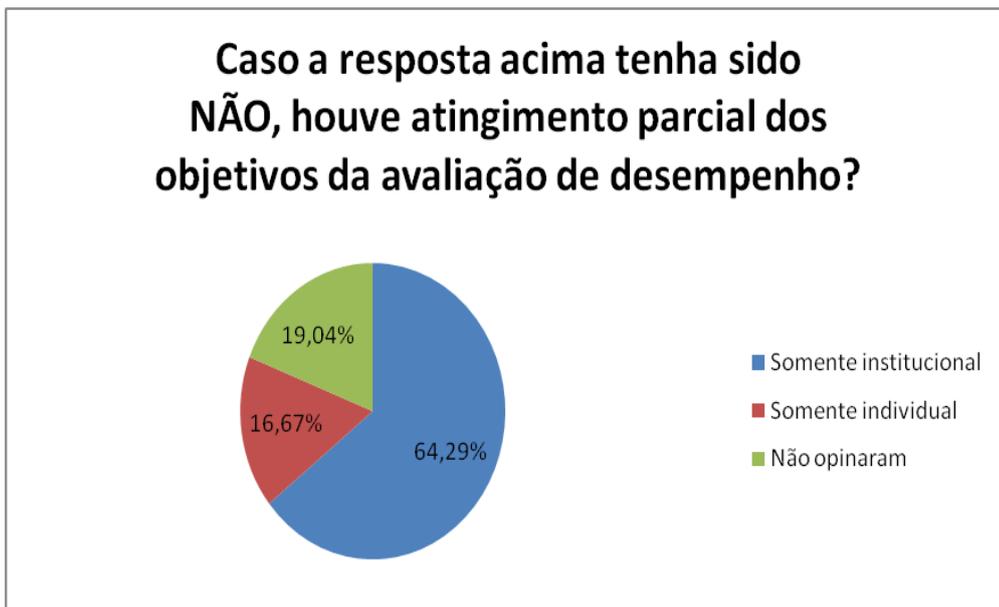


Figura 8 – Houve atingimento parcial (institucional ou individual) dos objetivos do processo de avaliação de desempenho aplicado atualmente no INSS.

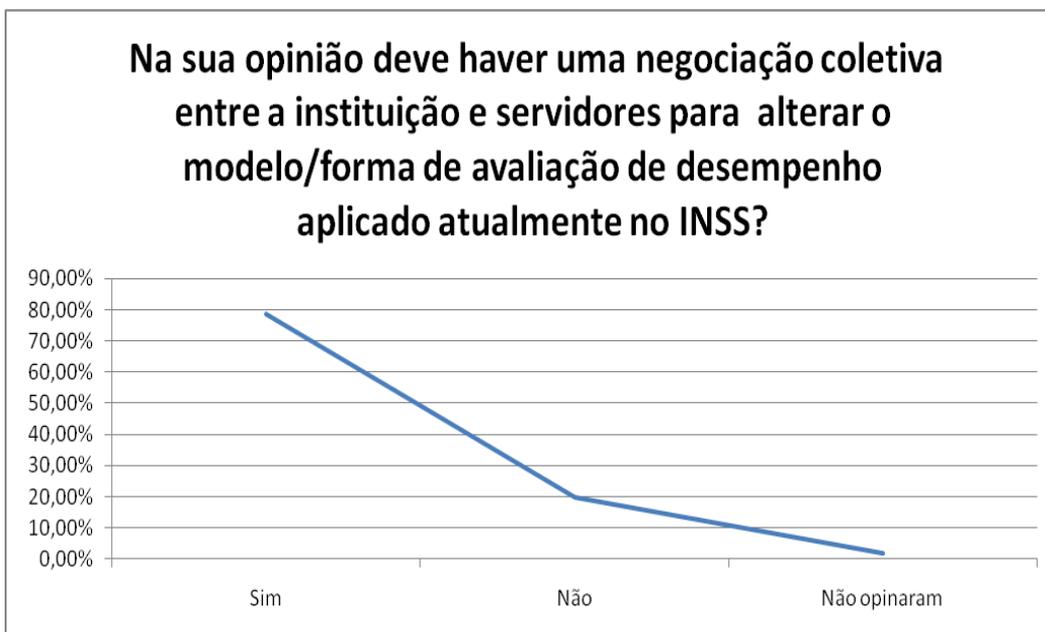


Figura 9 – Opinião dos servidores com relação a Negociação Coletiva para alterar/modificar o processo de Avaliação de Desempenho existente no INSS.

Essa questão, juntamente com a questão um e seis, justifica a realização desse trabalho, bem como da pesquisa de campo realizada, no tocante a

necessidade de efetuar uma nova negociação coletiva eficaz, envolvendo os interesses da instituição e dos servidores. Para elaboração de um modelo de avaliação de desempenho para o INSS, o qual venha atender não somente a necessidade da administração, como também dos servidores envolvidos.

9) Caso positivo, quais as alterações sugeridas por você?

a. Quantidades de demandas atendidas; qualidade dos serviços executados; satisfação dos segurados.

b. Não se deve pensar somente na instituição, pois a pressão sobre os servidores aumentou para cumprir as metas, sem pensar no desgaste dos funcionários que trabalham para não diminuir o salário.

c. Deve desenvolver um modelo de avaliação que seja mais justo (o ponto eletrônico é uma das situações a serem melhoradas).

d. A avaliação de desempenho precisa de aperfeiçoamento tanto quanto ao modelo como também da forma.

e. Avaliação por equipe (agência, serviço, seção), pois trabalhamos por equipe no INSS, se extinguido a avaliação individual;

f. Principalmente por inoperância do sistema que trabalhamos, os quais deveriam ser levados em consideração.

g. A Gratificação de Desempenho não pode ser superior ao salário.

h. Acompanhamento do servidor mal avaliado sem punição até mesmo financeira.

i. Os segurados/clientes deveriam avaliar os serviços.

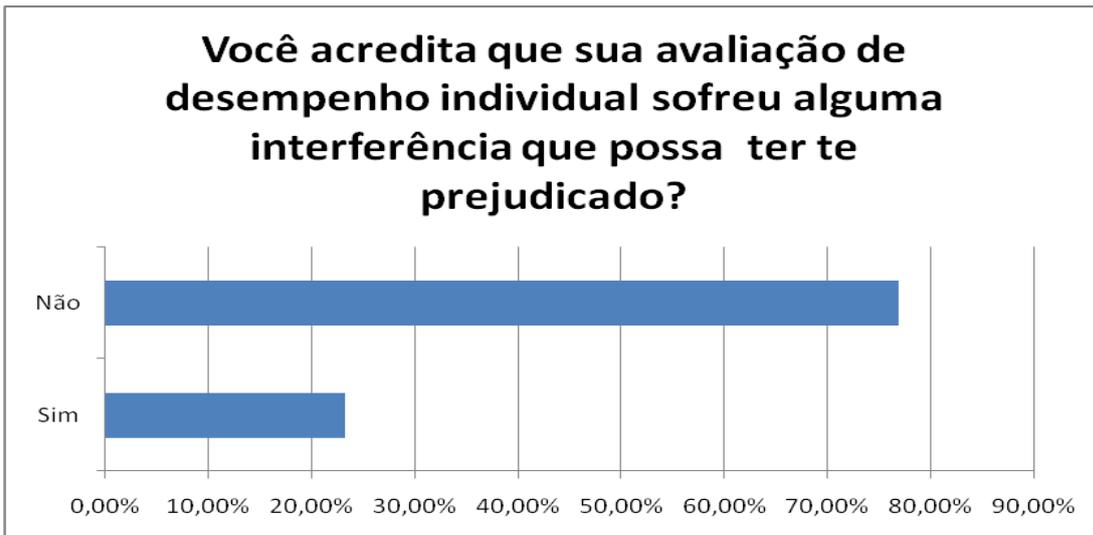


Figura 10 – Houve interferência na Avaliação de Desempenho de modo que os tenham prejudicado.

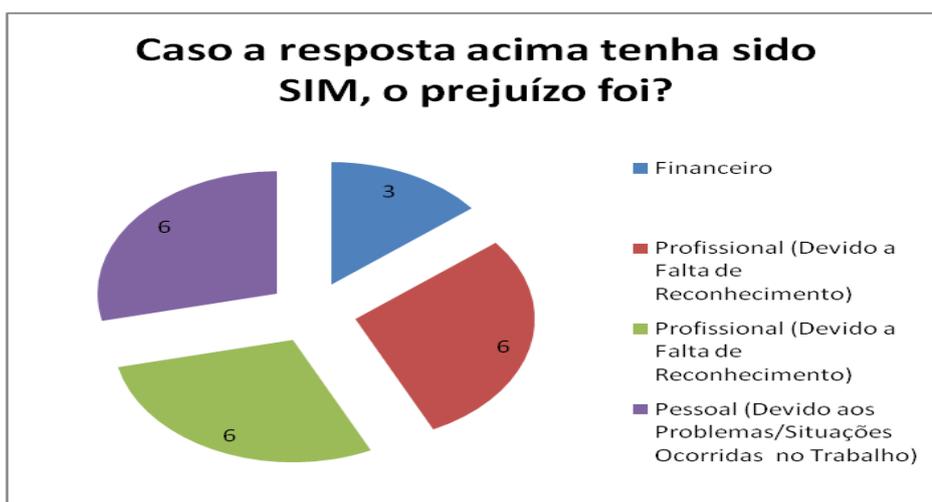


Figura 111 – Prejuízos causados aos servidores pela Avaliação de Desempenho.

4.6 A pesquisa de campo realizada com os gestores consiste e será apresentada:

Quadro 2 - Pesquisa de campo realizada com os gestores sobre a avaliação de desempenho

Nº	Quadro com as perguntas feitas aos Gestores, sobre o processo de Avaliação de Desempenho aplicado atualmente no Instituto Nacional do Seguro Social – INSS.	Respostas (%) Sim Satisfatório	Respostas (%) Não Insatisfatório	Observações
1	Em sua opinião, o modelo de Avaliação de Desempenho implantada no INSS atualmente é o ideal e atende os objetivos institucionais (melhoria da qualidade dos serviços prestados e atingimento das metas) e individuais (aperfeiçoamento/crescimento profissional)?	18,19%	81,81%	-----
2	Você tem conhecimento se houve negociação coletiva para implantação do processo de avaliação de desempenho atual?	27,27%	72,73%	-----
3	O processo de avaliação de desempenho implantado atualmente no INSS deveria sofrer alterações embasadas em Negociações Coletivas, de modo que englobe os interesses da Instituição e dos servidores?	81,81%	0%	Dois gestores não responderam a essa questão
4	Você foi capacitado para avaliação de desempenho?	72,73%	27,27%	-----
5	A Capacitação recebida foi suficiente?	27,27%	72,73%	-----
6	Você se sente preparado para avaliar os servidores, de modo que a avaliação seja 100% justa, sem qualquer interferência pessoal?	18,19%	81,81%	-----
7	Em sua opinião, deve haver outros indicadores para medir/avaliar os demais serviços executados nas outras unidades administrativas (RH, logística, SST,	100%	-----	-----

	Gerência)?			
8	Existe falta de preparação/acompanhamento psicológica por parte da instituição, junto aos servidores para lidar com as pressões e as cobranças decorrentes da meta a ser atingida, bem como, para aceitação de uma possível avaliação negativa?	100%	-----	-----
9	Na sua unidade, houve aumento dos conflitos internos, desmotivação, stress etc... Após a implantação da avaliação de desempenho?	72,72%	27,27%	-----
10	Considera suficiente o número de servidores na unidade para atingir os resultados, evitando acúmulo de serviço e desgaste?	18,19%	81,81%	-----
11	Você classificaria, os recursos técnicos e operacionais oferecidos pela instituição, os quais interferem na produção e no desempenho dos servidores como Satisfatório ou Insatisfatório?	9,09%	90,91%	-----
12	<p>Caso positivo, quais as alterações sugeridas por você?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A avaliação de desempenho deveria ser realizada por equipe e/ou grupo, deveria haver a valorização por mérito de cada servidor. - Maior e melhor preparação dos servidores envolvidos no processo, melhores condições dos sistemas operacionais. 			

4.7 A pesquisa de campo realizada com a Chefe da Seção de Recursos Humanos - SRH consiste e será apresentada:

1. O que mudou na instituição com a implantação da GDASS?

Resposta.: A GDASS foi instituída aos integrantes da Carreira do Seguro Social em observação ao Artigo 11 da Lei nº 10.855 de 01/04/2004, em função do desempenho institucional e individual. No §1º da Artigo, 4ª A – foi estabelecido as 40 horas de jornada de trabalho semanal com opção de 30 horas, mediante solicitação.

2. Em sua opinião, quais as Vantagens e Desvantagens da GDASS?

Resposta.:

Vantagens: Atingimento das metas institucionais e individuais, com ênfase numa gestão participativa, preocupada com o desenvolvimento das pessoas, compatibilizado com as necessidades da organização; possibilidade de recompensa financeira e crescimento profissional dos servidores, visando responsabilidade conjunta com base no respeito e confiança.

Desvantagens: alguns conflitos gerados internamente entre equipes e entre servidores e gestores; forte pressão e cobranças; competitividade; avaliação com probabilidade de erros ou falhas.

3. O modelo de avaliação de desempenho (GDASS) aplicado atualmente atende todas as necessidades do INSS e dos Servidores administrativos e ativos?

Resposta.: Não

4. Em sua opinião a GDASS precisa de alterações/modificações/aperfeiçoamento para ser considerado como um modelo de avaliação de desempenho ideal para o INSS?

Resposta.: Sim

5. Do seu ponto vista, os servidores ficaram satisfeitos com a Representação do Sindicato?

Resposta.: Não

6. Os servidores foram preparados para o processo de avaliação de desempenho?

Resposta.: Sim

7. Como foi realizada a capacitação dos servidores para a GDASS?

Resposta.: Capacitação a distância, apenas na implantação da GDASS.

8. Os Gestores foram preparados para o processo de avaliação de desempenho?

Resposta.: Sim

9. Como foi realizada a capacitação dos gestores para a GDASS?

Resposta.: Capacitação a distância e presencial, na implantação da GDASS.

10. A Gerência Executiva do INSS em Santos conseguiu atingir sua meta, obtendo em todos os ciclos de avaliação até o presente momento, desempenho institucional equivalente aos:

Resposta.: 80 pontos;

11. Qual o percentual de servidores da Gerência Executiva do INSS em Santos, que conseguiu em todos os ciclos de avaliações até o presente momento, efeitos financeiros equivalente aos 20 pontos, referente ao desempenho individual?

Resposta.: 90 a 100% do quadro efetivo funcional;

12. E hoje qual a sua avaliação sobre a GDASS, crítica e sugestões?

Resposta.: A implantação da GDASS como instrumento de gestão, foi um passo muito importante que deverá ser aperfeiçoado para fortalecer e estimular o comprometimento e se alcançar os resultados desejados, podendo ser adotado, como sugestão, que a avaliação entre equipes, supervisores, auto-avaliação sejam consideradas para efeitos financeiros, bem como, as avaliações das chefias pelos servidores.

4.8 Conclusões das Pesquisas

Um aspecto relevante dessa pesquisa se deve ao fato dos gestores terem recebido capacitação (EAD e Presencial) e terem considerado estas, como insuficiente. Sinalizando despreparo para avaliar os servidores de maneira totalmente justa e sem qualquer interferência. Outro aspecto relevando, é quando os servidores (percentual acima de 20%) acreditam que tenha havido interferência na avaliação de desempenho de modo que eles tenham se prejudicado. Evidenciando assim, a possibilidade da existência do Efeito de Halo/horn, bem como, de outros problemas abordados no capítulo I deste trabalho, como tendência no método de avaliação de desempenho aplicado.

Observou-se ainda, que a maioria dos servidores e gestores não tem conhecimento se houve ou não negociação coletiva para implantação da GDASS. Porém as negociações se iniciaram com a criação de Grupo de trabalho (GT) instituída pela Portaria nº 244 de agosto de 2008, para discutir e propor os critérios para implantação da avaliação de desempenho, bem como, sobre a existência da Portaria nº 1.317 do Instituto Nacional do Seguro Social de 12/12/12, artigo 1º ao 6º, onde regulamenta a continuidade dos trabalhos do GT, discorrendo sobre a finalidade, os integrantes e as competências. Essa situação permite a constatação da ocorrência de problemas de comunicação, informação, divulgação e participação dos servidores para escolha da forma e modelo de avaliação, justificando assim, a falta de satisfação dos servidores avaliados e dos avaliadores com o modelo aplicado, onde vários itens elencados foram apontados como insatisfatórios, bem como, violação dos princípios da negociação coletiva abordados no capítulo anterior.

Comprovou-se com esta pesquisa, que o modelo de avaliação de desempenho implantado atualmente no INSS, não atende as necessidades de ambas as partes (instituição e servidores), devido a um processo de negociação ineficaz, com características predominantes de face política, econômica e tática-estratégica, comprometendo todo o resultado final do projeto.

Atentamos também para as vantagens e desvantagens apontadas pela Sra. Chefe da SRH, principalmente no tocante a gestão participativa, na preocupação com o desenvolvimento das pessoas, com a competitividade, as forte pressão e cobranças.

Foi manifestado pelos servidores e gestores do INSS, interesse em uma nova negociação, nos moldes apresentado no capítulo III, para alteração e aperfeiçoamento do processo de gratificação existente. Fica aqui registrada a sugestão, a qual deve obedecer às seguintes etapas conforme Murara (2009), preparação, abertura, exploração, apresentação, classificação, ação final e controle.

Vivemos em um país democrático, com base nisso é de suma importância, eu diria que fundamental, destacarmos a relevância da Negociação Coletiva para o sucesso de todo e qualquer projeto e para a nossa vida em geral, principalmente para a escolha do modelo e forma de avaliar os servidores do INSS. Pois, a escolha da forma e modelo errado de avaliação por falta da negociação coletiva, pode ter conseqüências desastrosas gerando insatisfações que podem comprometer e afetar

não apenas a instituição, mais toda a sociedade brasileira, refletindo na qualidade dos serviços prestados, tendo em vista, envolver o que a instituição tem de mais valioso “os servidores e gestores” seus recursos humanos e suas satisfações.

CONCLUSÃO

Com o advento da GDASS os servidores ficaram condicionados ao atingimento de metas, bem como, a melhoria da qualidade do atendimento e do desenvolvimento profissional.

A partir da pesquisa de campo realizada, conclui-se que 80,36% dos servidores ativos da Gerência Executiva do INSS em Santos, estão insatisfeitos com o processo de avaliação de desempenho implantado. Isso ocorre por diversos motivos, porque a avaliação é realizada apenas pela chefia imediata, pela falta de preparação do avaliador para mensurar com precisão, pela falta de recursos humanos, técnicos e operacionais, pelo aumento de conflitos internos e pela falta de capacitação e acompanhamento psicológica juntos aos servidores, dentre outros.

Para os servidores, a instituição deve primar a “Qualidade” dos Serviços Executados e implantar outros indicadores para medir e avaliar os serviços executados nas demais unidades.

Comprovou-se com a pesquisa, que a meta institucional está sendo atingida, bem como o desempenho individual. Através das informações prestadas, pela Sra. Ana Maria de Almeida, Chefe da Seção de Recursos Humanos do INSS em Santos, constatou-se que noventa a cem por cento dos servidores conseguiram em todos os ciclos de avaliações até o presente momento, os efeitos financeiros equivalente aos 20 pontos. Contudo para os servidores, os objetivos individuais (aperfeiçoamento/crescimento profissional) não atenderam as expectativas esperadas, conforme pesquisa de campo. Diante disso, salientamos o problema de tendência central dos gestores na avaliação de desempenho, onde por medo ou insegurança, o avaliador deixa de atribuir notas muito baixas para não prejudicar o avaliado; ou muito altas, para não ter que justificá-las no futuro.

Entretanto, os servidores afirmam que estão preparados para serem avaliados, e focam na necessidade de aperfeiçoamento do modelo e/ou forma de avaliação de desempenho atual, de modo que venha atender não somente os interesses da administração, como também dos servidores deste órgão. A avaliação deve ser um instrumento de gestão participativa para possibilitar o alcance dos objetivos em sua totalidade, tanto no que se refere aos institucionais quanto individuais, para isso, é preciso muito mais que aumento de salários, é preciso satisfação, motivação, reconhecimento, senso de equipe comprometida. O gestor

sozinho, não consegue os resultados desejados e a instituição não funciona sem seu recurso mais valioso “Os Servidores”.

Verificou-se também, que no aspecto das relações humanas em geral, nada foi feito, pois os subcomitês (SADs) não iniciaram suas atividades conforme previsto na legislação. Esses subcomitês (SADs) poderiam ser facilitadores para todo e qualquer processo de mudanças na avaliação de desempenho atualmente aplicada.

Para implantação de um modelo de avaliação de desempenho ideal para o INSS, é imprescindível que haja uma nova negociação coletiva, de forma que os interessados no processo atendam aos princípios da negociação coletiva, em especial o de acesso a informação e o de igualdade para que haja uma negociação de forma clara, democrática e justa. Pois, constatou-se a existência de dois grandes problemas nas negociações da GDASS: Problemas de comunicação e a presença de interesses divergentes.

É notória, diante das pesquisas, que há insatisfação com relação à representação do sindicato também, que a categoria não ficou contente com as mudanças que a GDASS trouxe, ocasionando movimentos de paralisações e greve, os quais poderiam ter sido evitados, se a negociação tivesse ocorrido de maneira apropriada visando os interesses e participação de todos. Isso nós leva a refletir se realmente foram respeitadas todas as etapas da Negociação e principalmente a de Controle e Avaliação, que faz um paralelo entre o previsto e o alcançado.

O trabalho atingiu os objetivos propostos, considerando que comprovou a insatisfação dos servidores, os problemas com a GDASS e a necessidade de negociação para aperfeiçoamento do modelo de avaliação de desempenho implantado no INSS.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos** (2ª edição), Editora Roger Trimer, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** (2ª edição), 9ª Triagem, Editora Elsevier, Campus 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **O Capital Humano das Organizações** (8ª edição), Editora Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas – Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho** (5ª edição), Editora Atlas, 2001.

PIMENTEL, Ernani. BORJA, Ilza Helena de. MOURA, Fernando. DORNELLES, José Almir Fontella. MONTEIRO, Alexandre Hartmann. LOCIKS, Julio. ASSIS, Flávio. AZEVEDO, Patrícia. AMORIN, Mírian Patrícia. **Petrobrás Administrador(a) Júnior**, Editora Vestcon 2007.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho – Como romper amarras e superar modelos ultrapassados**, Editora Reichmann & Affonso Editores, 2002.

PINTO, Antonio Luiz de Toledo. WINDT, Márcia Cristina Vaz dos Santos. CÉSPEDES, Lívia. **Consolidação das Leis Trabalhistas** (30ª edição), Editora Saraiva, 2003.

SITES CONSULTADOS VIA WEB

CRAVEIRO, Antonio Augusto Polônio M. - **Cartilha sobre a gratificação de desempenho de atividade do Seguro Social (GDASS) elaborada pela coordenação de gestão de desempenho, da coordenação geral de desenvolvimento de pessoas, da diretoria de recursos humanos do INSS.**

Disponível em:

<http://www.sindsprev.org.br/sga/arquivos/outros_arquivos/cartilha_gdass.pdf>.

Acesso em: 15.jun.2010.

NASCIMENTO, Roberta F. Lopes, LOPES, Regina M. Fernandes, ARGIMON, Irani de Lima – **Avaliação de desempenho nas organizações**, Junho/2005. Disponível em <<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0241.pdf>>. Acesso em: 16.jul.2010.

LIMA, Marcos Antonio Martins – **Um manifesto pela avaliação de desempenho**, Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/4445/um-manifesto-pela-avaliacao-e-gestao-do-desempenho.html>> .Acesso em: 16.ago.2010.

FREITAS, Diogo da Silva. **Aspectos comportamentais e avaliação de desempenho dentro das organizações de aprendizagens e tradicionais em**

03/05/2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/aspectos-comportamentais-e-avaliacao-de-desempenho-dentro-das-organizacoes-de-aprendizagens-e-tradicionais-897885.html>>. Acesso em 22.ago.2010

CANTIDIO, Sandro. **A difícil missão de reter talentos** - 26/05/2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-dificil-missao-de-reter-talentos/30245/>>. Acesso em 22.ago.2010.

COELHO, Willyans. **Descubra os oito erros no processo de avaliação**, em 06/01/2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/5294/descubra-os-oito-erros-no-processo-de-avaliacao.html>>. Acesso em 17 out 2010.

SER Human Capital Management – HCM. **A evolução da avaliação de desempenho**. Disponível em: <<http://www.serhcm.com/noticia/80/a-evolucao-da-avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em 08.set.10.

Lei 10.855, de 01 de Janeiro de 2004. (Legislação Brasileira). Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/42/2004/10855.htm>>. Acesso em 16.ago.2010.

Decreto nº 6.493 de 30 Junho de 2008 (Legislação Brasileira). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6493.htm>, Acesso em 16.ago.2010.

Instrução normativa Nº 38 INSS/PRES, de 22/4/2009 (Legislação Brasileira). Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/INSS-PRES/2009/38.htm>>. Acesso em 16.ago.2010.

Portaria ministerial Nº 90 de 1º de Abril de 2009 (Legislação Brasileira). Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/66/MPS/2009/90.htm>>. Acesso em 16.ago.2010.

Medida provisória 441 de 29/08/2008 (Legislação Brasileira). Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex>>. Acesso em 16.set.2010.

Lei 11.907 de 02/02/2009 (Legislação Brasileira).. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L11907.htm>. Acesso em 16.out.2010.

Portaria Nº 397 INSS/PRES, de 22/4/2009 (Legislação Brasileira). Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/>>. Acesso em 16.ago.2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – **Negociação 1**. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação 1), Curso de Especialização em Negociação Coletiva , Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>>. Acesso em 09.nov.2009. (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI).

LOPES A, Fernando Dias. NEG2-NEGCOL – **Negociação 2**. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação 2), Curso de Especialização em Negociação Coletiva , Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>>. Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 06/12/2009.

LOPES B, Fernando Dias. NEG2-NEGCOL – **Negociação 3**. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação 3), Curso de Especialização em Negociação Coletiva , Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>>. Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 28/01/2010.

GOMES, Adriana. **A Importância da negociação** – 24/07/2007. Disponível em: <<http://amigosdofreud.blogspot.com/2007/07/importancia-da-negociao.html>>. Acesso em 26/09/2010.

RUSSO, Pedro - Adriana. **A Importância da negociação** – 07/10/2008. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/editorias/importancia-da-negociacao?quicktabs>>. Acesso em 26/09/2010.

MURARA, Marco Antonio. **Técnicas de negociação** (2009). Disponível em: <<http://professormurara.files.wordpress.com/2009/04/tecnicasdenegociacao.pdf>>. Acesso em 27/09/2010.

MEIRELLES, Davi Furtado. **Negociação coletiva no local de trabalho: A experiência dos metalúrgicos do ABC** – Mestrado em Direito do Trabalho – PUC/SP 2006. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2733>. Acesso em 29/09/2010.

FERREIRA, Duvanier Paiva. RIBEIRO, Idel Profeta. ALVES, Charles Moura. **Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro** - XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/CharlesMoura/negociao-coletiva-de-trabalho-no-servio-pblico>>. Acesso em 09/08/2010.

Site do **Ministério do Trabalho no Brasil** – TEM (Legislação Brasileira). Disponível em: <http://www.mte.gov.br/dep_registro/default.asp>. Acesso em 29.set.2010.
Disponível em: <http://www.mte.gov.br/mediacao/default.asp>. Acesso em 29.set.2010.

LUCENA, João Paulo Oliveira. **Negociação: Conceitos básicos** (2009), Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/negociacao-conceitos-basicos/34487/print>>. Acesso em 23.out./2010.

MOREIRA, Paulo. **Convenção e acordo coletivo de trabalho** (2006). Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2693/Convencao-e-acordo-coletivo-de-trabalho>>, Acesso em 23/out.2010.

Intraprev da **Gerência Executiva do INSS** em Santos. Disponível em: <http://www-santos/gexsan/abrangencia.php> (acesso restrito aos servidores). Acesso em 10.out.2010.

BISPO, Patrícia. **Erros Mais Comuns em uma Avaliação de Desempenho** (2010). Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/6429/erros-mais-comuns-em-uma-avaliacao-de-desempenho.html>, Acesso em 27/out.2010.

SIQUEIRA, Wagner. **Qual é o Maior Problema da Avaliação de Desempenho** (2009). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/>, Acesso em 27/out.2010.

APENDICE A

Questionário de Servidor

Local/Unidade.: _____ UF.: _____ Data.: _____ / _____ / _____.

Nome.: _____

1) Você está satisfeito com o modelo de Avaliação de Desempenho aplicado no INSS atualmente?

Sim Não

2) Caso a resposta acima tenha sido NÃO, a sua insatisfação se dá porque?

Existência de apenas um indicador, voltada para o atendimento ao público, mais especificamente serviços de benefício, no intuito de medir e avaliar a instituição como um todo?

Porque a avaliação é realizada apenas pela chefia imediata, podendo ocorrer interferências até mesmos pessoais, injustiças, alterando o objetivo e o resultado da avaliação?

Pela falta de preparação do avaliador para mensurar com precisão os conceitos avaliativos no processo.

Pela falta de recursos técnicos e operacionais oferecidos pela instituição, os quais interferem na produção e no desempenho dos servidores?

Pela Falta de capacitação oferecida pela instituição para o aperfeiçoamento e desempenho das atividades?

Falta de preparação/acompanhamento psicológica por parte da instituição, junto aos servidores para lidar com as pressões e as cobranças decorrentes da meta a ser atingida.

Conflitos internos gerados causando desmotivação, stress etc...

Falta de Feedback no decorrer do processo de avaliação.

Falta de reabilitação e preparação do servidor quando mal avaliado.

Número de servidores insuficiente na unidade para atingir os resultados, ocasionando acúmulo e desgaste do quadro efetivo existente

Ganhos financeiros insuficiente

outros motivos _____

3) Você está preparado para o processo de avaliação de desempenho atual?

Sim Não

4) Na sua opinião, deve haver outros indicadores para medir/avaliar os demais serviços executados nas unidades administrativas (RH, logística, SST, Gerência)? Sim Não

5) Na sua opinião qual o indicador ideal para avaliar o desempenho das atividades que você executa?

A quantidade de demandas atendidas

O Tempo de Atendimento

Cumprimento dos prazos

Qualidade dos serviços executados

Satisfação do segurado/servidor/cliente

() Resolução das situações/problemas ocorridos

() Todos os itens acima

() Outros indicadores a serem considerados _____

6) O modelo de avaliação de desempenho atingiu os objetivos na sua totalidade, digo, tanto institucional (melhoria da qualidade dos serviços prestados e atingimento das metas) como individual (aperfeiçoamento/crescimento profissional)? () Sim () Não

7) Caso a resposta acima tenha sido NÃO, houve atingimento parcial dos objetivos da avaliação de desempenho?

() Somente institucional (melhoria da qualidade dos serviços prestados e atingimento das metas)

() Somente individual (aperfeiçoamento/crescimento profissional)

8) Na sua opinião deve haver uma negociação coletiva entre a instituição e servidores para alterar o modelo/forma de avaliação de desempenho aplicado atualmente no INSS? () Sim () Não

9) Caso positivo, quais as alterações sugeridas por você?

10) Você acredita que sua avaliação de desempenho individual sofreu alguma interferência que possa ter te prejudicado? () Sim () Não

11) Caso a resposta acima tenha sido SIM, o prejuízo foi?

() Financeiro

() Profissional (Devido a Falta de Reconhecimento)

() Emocional (Stress Desgaste Físico e Mental)

() Pessoal (Devido aos Problemas/Situações Ocorridas no Trabalho)

APENDICE B

Questionário de Gestor

- 1) Na sua opinião, o modelo de Avaliação de Desempenho implantada atualmente no INSS é o ideal e atende os objetivos institucionais (melhoria da qualidade dos serviços prestados e atingimento das metas) e individuais (aperfeiçoamento/crescimento profissional)? () Sim () Não
- 2) Você tem conhecimento se houve negociação coletiva para implantação do processo de avaliação de desempenho atual? () Sim () Não
- 3) Caso a resposta acima tenha sido NÃO, você acha que o processo de avaliação de desempenho implantado atualmente no INSS deveria sofrer alterações embasadas em Negociações Coletiva, de modo que englobe os interesses da Instituição e dos servidores? () Sim () Não
- 4) Você foi capacitado para avaliação de desempenho? () Sim () Não
- 5) A Capacitação recebida foi suficiente? () Sim () Não
- 6) Você se sente preparado para avaliar os servidores, de modo que a avaliação seja 100% justa, sem qualquer interferência pessoal ? () Sim () Não
- 7) Na sua opinião, deve haver outros indicadores para medir/avaliar os demais serviços executados nas outras unidades administrativas (RH, logística, SST, Gerência)? () Sim () Não
- 8) Existe falta de preparação/acompanhamento psicológica por parte da instituição, junto aos servidores para lidar com as pressões e as cobranças decorrentes da meta a ser atingida, bem como, para aceitação de uma possível avaliação negativa? () Sim () Não
- 9) Na sua unidade, houve aumento dos conflitos internos, desmotivação, stress etc... após a implantação da avaliação de desempenho? () Sim () Não
- 10) Considera, suficiente o número de servidores na unidade para atingir os resultados, evitando acúmulo de serviço e desgaste. () Sim () Não
- 11) Você classificaria, os recursos técnicos e operacionais oferecidos pela instituição, os quais interferem na produção e no desempenho dos servidores como ? () Satisfatório () Insatisfatório
- 12) Caso positivo, quais as alterações sugeridas por você?
-

APENDICE C

Questionário da Chefe da Seção de RH do INSS em Santos

1) O que mudou na instituição com a implantação da GDASS?

2) Em sua opinião, quais as Vantagens e Desvantagens da GDASS?

3) O modelo de avaliação de desempenho (GDASS) aplicado atualmente, atende todas as necessidades do INSS e dos Servidores administrativos e ativos? () Sim () Não

4) Em sua opinião, a GDASS precisa de alterações/modificações/aperfeiçoamento para ser considerado como um modelo de avaliação de desempenho ideal para o INSS? () Sim () Não

5) Do seu ponto vista, os servidores ficaram satisfeitos com a Representação do Sindicato?
() Sim () Não

6) Os servidores foram preparados para o processo de avaliação de desempenho? () Sim () Não

7) Como foi realizada a capacitação dos servidores para a GDASS?

- () Capacitação a distância permanente, durante os ciclos de avaliação.
- () Capacitação a distância apenas na implantação da GDASS.
- () Capacitação presencial permanente, durante os ciclos de avaliação.
- () Capacitação presencial apenas na implantação.
- () Capacitação a distância e presencial permanente, durante os ciclos de avaliação.
- () Capacitação a distância e presencial apenas na implantação da GDASS.

8) Os Gestores foram preparados para o processo de avaliação de desempenho? () Sim () Não

9) Como foi realizada a capacitação dos gestores para a GDASS?

- () Capacitação a distância permanente, durante os ciclos de avaliação.
- () Capacitação a distância apenas na implantação da GDASS.
- () Capacitação presencial permanente, durante os ciclos de avaliação.
- () Capacitação presencial apenas na implantação.
- () Capacitação a distância e presencial permanente, durante os ciclos de avaliação.
- () Capacitação a distância e presencial apenas na implantação da GDASS.

10) A Gerência Executiva do INSS em Santos conseguiu atingir sua meta, obtendo em todos os ciclos de avaliação até o presente momento, desempenho institucional equivalente aos:

- 80 pontos;
- Inferior ao 80 pontos;

11) Qual o percentual de servidores da Gerência Executiva do INSS em Santos, que conseguiu em todos os ciclos de avaliações até o presente momento, efeitos financeiros equivalente aos 20 pontos, referente ao desempenho individual?

- 10 a 20% do quadro efetivo funcional;
- 30 a 40% do quadro efetivo funcional;
- 40 a 50% do quadro efetivo funcional;
- 50 a 60% do quadro efetivo funcional;
- 70 a 80% do quadro efetivo funcional;
- 90 a 100% do quadro efetivo funcional;

12) E hoje qual a sua avaliação sobre a GDASS, crítica e sugestões?
