

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICAZ**

Luis Candido Rodrigues da Silva

**Avaliação de Desempenho como ferramenta para alavancar os
resultados na Gerência Executiva do INSS em de Porto Alegre**

Porto Alegre

2009

Luis Candido Rodrigues da Silva

Avaliação de Desempenho como ferramenta para alavancar os resultados na Gerência Executiva do INSS em de Porto Alegre

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

Orientador: Prof. Luis Alberto Guadagnin

Porto Alegre

2009

Luis Candido Rodrigues da Silva

**Avaliação de Desempenho como ferramenta para alavancar os
resultados na Gerência Executiva do INSS em de Porto Alegre**

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de Pós-
Graduação em Administração Pública Eficaz da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Administração Pública Eficaz

Conceito Final

Aprovado em: _____ de _____ de _____ .

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luis Roque Klering UFRGS

Prof. Dra. Christine da Silva Schröder UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Luis Alberto Guadagnin UFRGS

Agradecimento

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por me dar uma vida saudável e estável, depois a minha família, Tânia, esposa, Gabriela e Larissa, filhas, pelo companheirismo e paciência, pois entenderam a privação do nosso convívio familiar para que eu pudesse me dedicar a esse curso, pois estava muito tempo afastado dos estudos.

Meus pais que sempre quiseram e promoveram o desenvolvimento educacional dos seus filhos para que pudessem fazer frente às dificuldades econômicas enfrentadas no dia-a-dia. A minha tia, Ina, sempre presente e atuante na minha vida.

Aos meus colegas e professores por abrilhantarem e contribuírem no desenvolvimento e aperfeiçoamento do meu conhecimento e tornarem um curso realizado a distância, um dos mais difíceis e exigentes que eu tenha conhecimento.

Aos meus colegas de trabalho que me ajudaram e contribuíram na realização da minha pesquisa, e principalmente a uma colega que me incentivou a realizar essa especialização, Maria Inês.

A minha Gerente que sempre oportuniza chances para meu crescimento profissional.

Ao meu orientador pela paciência e compreensão que teve comigo na dificuldade que tive de elaborar este trabalho, e a todos que foram integrantes desse processo de meu crescimento intelectual e pessoal, a todos o meu muito obrigado.

RESUMO

A administração pública brasileira passou por intensas transformações nos últimos anos e a eficiência e eficácia das instituições vem sendo freqüentemente questionada. A necessidade de flexibilidade para poder reagir às condições complexas e crescentes no ambiente de trabalho como também às necessidades de se adaptar as modernas técnicas de gestão de pessoas, levaram a administração pública brasileira a repensar em como atingir os seus objetivos considerando os vários obstáculos que a tornavam limitada. Essa necessidade de mudança teve seu marco inicial na chamada Administração Gerencial. Tínhamos até então uma administração burocrática tão preocupada em controlar tudo, que até nos tornavam obsessivos em ditar o modo como as coisas deveriam ser feitas, regulando procedimentos e regulando insumos, deixando de nos despreocuparmos com os resultados que deveriam ser alcançados. No lugar de comando e controle, discussões e reuniões passaram a construir o padrão obrigatório para se levar a bom termo as realizações. A ênfase do governo em satisfazer o seu “cliente” aproximou os órgãos governamentais de seus usuários de modo a identificar seus anseios e incorporar críticas a fim de moldar a prestação de serviços conforme as suas reais necessidades. Dentro dessas inovações administrativas, foi implantada no Instituto Nacional do Seguro Social uma forma de recompensar os servidores pelos esforços para alcançar os objetivos da organização e em contrapartida teríamos uma compensação financeira. Nesse primeiro momento, percebeu-se um efeito positivo com a implantação da avaliação de desempenho na Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre, com os resultados sendo considerados bons. A preparação dos gestores para essa avaliação tornou-se de suma importância, tendo a necessidade de se preparem de forma adequada e o mais profissional possível, mesmo que alguns não tenham os atributos desejados para um gestor público. Mesmo assim, tudo vem sendo realizado de maneira transparente e impessoal, e principalmente considerando a avaliação não como um meio de punição, mas sim de desenvolvimento e crescimento profissional. Foi sob esse aspecto que o trabalho foi desenvolvido, tentando reconhecer as disfunções e os benefícios alcançados por todos os envolvidos nesse processo junto a Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre.

Palavras-chave: Reforma administrativa. Gestão de Pessoas. Administração pública. Ética. Meritocracia. Avaliação de desempenho. INSS

ABSTRACT

The Brazilian public administration has been through intense transformations in the last years and the efficiency and effectiveness of its institutions are frequently being brought into question. The necessity of flexibility to be able to react against the complex and increasing conditions in labour surroundings as well as the neediness to adapt the modern techniques of people management made the Brazilian public administration rethink how to reach its objectives regarding the various obstacles which have been turning it limited. This necessity of changing had its beginning during the so called Managerial Administration. Until then there has been a bureaucratic administration so worried about keeping control of everything, that it made us obsessed in dictating the way things should be done, ruling procedures and supplies, so that it caused us stop worrying about the results which must have been reached. In place of command and control, discussions and meetings turned out to be the obligatory pattern to achieve goals. The emphasis by the government to satisfy his "client" brought closer the governmental departments to its users in order to identify their wishes and to incorporate their critics; thus, molding the public services according to their real needs. Among this administrative innovations, there was installed a way to reward the public servants in the Instituto Nacional do Seguro Social because of their efforts to reach the institution's objectives and, as compensation, there would be a financial gain. In this first moment, there was noticed a positive effect with the implantation of the performance evaluation in the Porto Alegre's INSS Executive Management, with results above the expectations. The managers' training for this evaluation became extremely important, although some of them do not have the required attributes for the public management. Nevertheless, everything is being accomplished in a impersonal and clear manner, and specially regarding the evaluation not as a means of punishment, but as a professional development and growth. This work was based on this aspect, trying to recognize the disfunctions and benefits reached by all involved in this process in the INSS Executive Management of Porto Alegre.

Key words - Administrative reform. People management. Administrative Public. Ethics. Meritokratie. Benchmarking. INSS

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Desafio do Terceiro Milênio –	12
Figura 2	– Modelo de Processo de Desenvolvimento de Pessoas baseado em Competências	17
Figura 3	– Fases do processo de gestão de desempenho	36
Figura 4	– Tríade do desenvolvimento do ser humano	38
Figura 5	– Elementos integrantes do processo de avaliação de desempenho	45
Figura 6	– Organograma Gerência do INSS tipo “A”	60
Gráfico 1	– Critérios de avaliação	63
Gráfico 2	– Divulgação das Leis	64
Gráfico 3	– Introdução da avaliação	65
Gráfico 13	– Itens do conceito	65
Gráfico 14	– Melhor avaliação	66
Gráfico 5	– Capacitação	67
Gráfico 6	– Capacidade para avaliar	67
Gráfico 7	– Critérios estabelecidos	68
Gráfico 10	– Condições de Trabalho	68
Gráfico 12	– Discussão dos critérios	69
Gráfico 18	– Mudança postura dos servidores	70
Gráfico 11	– Metas	71
Gráfico 4	– Parâmetros	71
Gráfico 8	– Periodicidade	72
Gráfico 9	– Condições para avaliação	73
Gráfico 15	– Conhecimento dos servidores	73
Gráfico 16	– Conhecimento da instituição	74
Gráfico 17	– Divulgação das metas	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	OBJETIVOS	13
2.1	Objetivo geral	13
2.2	Objetivos específicos	13
3	JUSTIFICATIVA	13
4	CONTEXTO	15
5	REFERENCIAL TEÓRICO	18
5.1	Reforma Administrativa no Brasil	18
5.2	Ética	23
5.3	Ética voltada para o coletivo missão, visão e valores institucionais	24
5.4	Meritocracia	26
5.5	Motivação	27
5.6	Clima organizacional	30
5.7	Cultura organizacional	31
5.8	Indicador de desempenho	33
5.9	Indicador de desempenho institucional	34
6	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	35
6.1	Análise do contexto	37

6.2	Mudanças no serviço público	38
6.3	A avaliação de desempenho como fator de desenvolvimento pessoal e profissional.	40
6.4	Avaliação de desempenho por competências no INSS	41
6.5	Recompensas organizacionais	41
6.6	Avaliação de desempenho institucional	43
6.7	Avaliação de desempenho individual	45
6.7.1	Flexibilidade às mudanças (CARTILHA GDASS)	46
6.7.2	Relacionamento interpessoal	47
6.7.3	Trabalho em equipe	47
6.7.4	Comprometimento com o trabalho	48
6.7.5	Conhecimento e autodesenvolvimento	49
7	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL, DIMENSÃO GERENCIAL	49
7.1	Liderança	50
7.2	Planejamento	50
7.3	Comprometimento com o trabalho	51
7.4	Gestão das condições de trabalho	52
7.5	Relacionamento interpessoal	53
8	O T&D COMO ELEMENTO DE TRANSFORMAÇÃO NO PROCESSO	54
9	IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK	55
10	O PAPEL DO GESTOR COMO ELEMENTO CATALIZADOR	56
11	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	56

11.1	Metodologia	57
11.2	Estrutura da pesquisa	59
11.3	Amostra	59
11.4	Coleta de dados	60
11.5	Estudo de caso	62
11.6	Interpretação dos resultados	62
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
13	REFERÊNCIAS	82
14	APÊNDICE	85

1 INTRODUÇÃO

Estamos vivenciando nessas últimas décadas várias mudanças caracterizadas pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes, tendo como consequência uma maior complexidade nas arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, que levam as organizações a buscarem mais flexibilidade e maior velocidade de resposta. Impõe-se a isso a importância dos ativos intangíveis, tais como conhecimento, inovação e, sobretudo, o capital humano. Essas mudanças também são caracterizadas pela necessidade de se rever a forma, repensar conceitos e aplicar novas ferramentas de gestão, pois os modelos tradicionais já não atendem às necessidades das empresas e nem das pessoas. O trabalhador passou a ser um elemento de suma importância no que se refere aos recursos organizacionais. As empresas passaram a avaliar seus colaboradores buscando adequá-los as necessidades presentes e futuras, procurando inseri-los no ambiente macro da empresa dando-lhes acesso claro aos objetivos e a visão de futuro deles.

De acordo com FISCHER (2004) a idéia de reconhecer que a empresa não tem como criar unilateralmente uma única função ou um sistema capaz de orientar o comprometimento humano no trabalho propõe um modelo de gestão baseado no desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização, ao se desenvolver, desenvolve pessoas e estas, a organização.

A partir dos anos 90 percebe-se o início de propostas mais concretas de gerir pessoas, com isso, passa-se a observarem-se os resultados positivos quanto há essas práticas. Tais práticas de gestão de pessoas permitiram o aparecimento de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas, chamada de gestão de pessoas baseadas em competências.

Conforme Dutra (2006) a necessidade do comprometimento das pessoas foi ampliando sua importância estratégica para criar e manter diferenciais competitivos por parte das organizações, quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas, e em decorrência, tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam.

Para Chiavenatto (2005) as pessoas passaram a ser consideradas como parceiras das organizações que tomam decisões a respeito de suas atividades cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidade e expectativas.

Como forma de englobar não só as questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, DURAND (1998), seguindo os preceitos da chave de aprendizado de Pestalozzi, construiu um conceito de competência baseado nas dimensões do conhecimento, habilidade e atitudes.

De uma forma bem simples e suscita a gestão de pessoas por competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos de CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDES que devem estar presentes na realização de suas atividades típicas.

Só que essa lógica aplicada à iniciativa privada é muito diferente da que é aplicada no serviço público, visto que para alocarem as pessoas, são considerados apenas os tipos de cargos e que geralmente tem uma descrição sumária de suas atribuições.

Na figura abaixo, encontramos diversos aspectos que influenciam na capacidade de gerir pessoas nas empresas privadas e organizações públicas, atualmente.

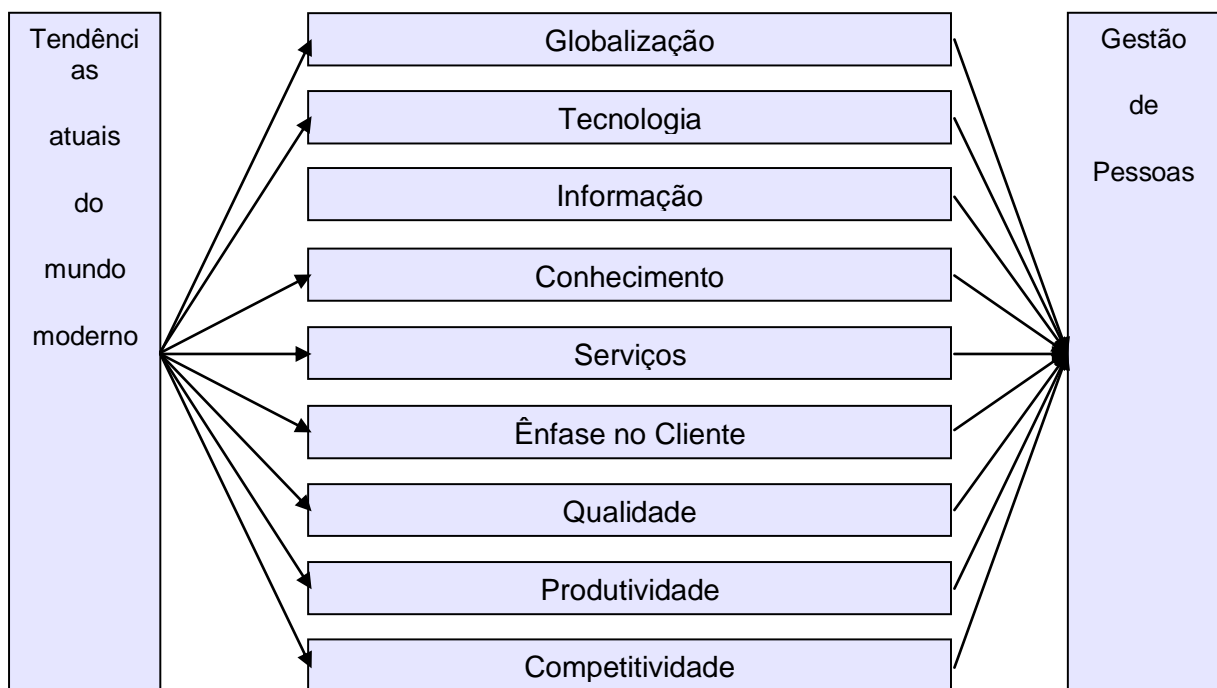


Fig. 01 – Desafio do Terceiro Milênio – (Gestão de Pessoas – Chiavenatto – 2005)

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho é verificar qual a importância da avaliação de desempenho como instrumento alavancador dos resultados obtidos pela Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre.

2.2 Objetivos Específicos

a) avaliar como está sendo implantada a avaliação de desempenho na Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre e sua utilização como instrumento gerencial;

b) analisar o processo de avaliação de desempenho como fator de crescimento pessoal, profissional e institucional;

3 JUSTIFICATIVA

As mudanças nas relações sociais de produção da vida, no desenvolvimento de novas tecnologias de gestão e produção, estabeleceram novos desafios para o mundo contemporâneo e seu Estado. Tudo isso exigiu a busca por alternativas de reconstrução do modelo de gestão da administração pública. Com isso, o estado moderno passou a assumir uma nova concepção de administração gerencial pública centrada nos princípios da efetividade e economicidade. Assim, tornou-se uma necessidade rever e ampliar o perfil profissional do servidor público, tendo como eixo a participação do servidor e do cidadão para melhorar a qualidade e valorização do serviço público.

A política de desenvolvimento de pessoas baseia-se em três pilares de sustentação:

- O plano anual de capacitação;
- O relatório de execução de atividades
- O sistema de gestão por competências

O Sistema de gestão baseado em competências é considerado uma ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação, facilitando com isso a identificação dos conhecimentos, habilidades e as atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Essa abordagem da avaliação de desempenho baseada em competências surge como estratégia privilegiada para a re-significação da identidade e da atuação profissional.

Entende-se que a identidade profissional tem sua origem em um processo histórico, que é, ao mesmo tempo, pessoal e coletivo, pois se vincula às próprias experiências de vida, às múltiplas relações sociais que são compartilhadas e à especificidade do trabalho. Esse processo aponta para o aprimoramento de um conjunto de conhecimentos técnicos que são constantemente necessários, mas também para a recuperação cotidiana de outros saberes e da reinvenção de diferentes sentidos para os inúmeros desafios que exigem alternativas rápidas e eficazes. (ESCOLA DA PREVIDÊNCIA, Cartilha GDASS, 2009)

Para tal, são necessárias competências especialmente ligadas à natureza de cada prática profissional. A história do processo de construção da identidade profissional é, também, uma história de construção dessas competências.

Dentro desse contexto, o Governo Federal vem adotando políticas de gestão voltadas para a melhoria contínua dos serviços públicos prestados ao cidadão. As organizações do poder legislativo, executivo e judiciário, estão implantando estratégia de gestão de pessoas com foco na valorização e profissionalização.

Destaca-se o incentivo às iniciativas de capacitação, promovido pelas instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e de conhecimentos dos servidores do próprio quadro de pessoal; o apoio aos servidores em iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; a garantia de acesso dos servidores a eventos de capacitação interna e externamente ao seu local de trabalho; o incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisitos para promoção do servidor na carreira e a complementaridade entre o resultado das ações de capacitação e a mensuração

do desempenho, as quais constituem diretrizes que reforçam um novo olhar para o desenvolvimento.

Um dos instrumentos de gestão de pessoas utilizados pela Administração Pública é a avaliação de desempenho, que consiste no acompanhamento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional e pessoal destes. Esta avaliação expressa a contribuição individual do servidor e o esforço coletivo das equipes da organização para alcançar a finalidade para qual o órgão foi criado.

Em 2005 a Previdência Social acompanhando esse movimento de modernização, por meio de um processo de negociação, para a reestruturação da carreira do Seguro Social, com as entidades representativas dos servidores, iniciou as discussões sobre a avaliação de desempenho no contexto institucional.

Com a publicação da instrução normativa nº 38/INSS/PRES, que disciplinou os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho individual e institucional dos servidores da carreira do seguro social, o INSS passa a integrar o rol das organizações que avaliam seus funcionários pelo desempenho.

Portanto a relevância desse estudo está em verificar a receptividade por parte dos servidores do INSS da Gerência Executiva de Porto Alegre, inseridos nessa nova forma de remunerar os funcionários, e como esse tipo de avaliação poderá ajudar na profissionalização e valorização do servidor, bem como na melhora do atendimento ao segurado e público em geral.

4 CONTEXTO

Com o advento do decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, a Administração Pública Federal Direta, autárquica e fundacional passou a incorporar o conceito de gestão por competências. Esse decreto apresenta também a noção de competência como sendo o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Essa nova abordagem tem entre seus objetivos a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, o desenvolvimento permanente do servidor público e a racionalização e a efetividade com os gastos com capacitação. (Inciso I, art. 2º, Dec. 5.707).

A gestão de avaliação de desempenho por competências tem como principal objetivo estimular e orientar os servidores a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias) (CARBONE; BRANDÃO, LEITE, VILHENA, 2006).

A esse processo de modernização da Administração Pública deu-se o nome de Administração Pública Gerencial, que se baseia em conceitos de administração e eficiência, essencialmente voltados para a produtividade e resultados. Mesmo sendo inspirada na administração empresarial de resultados, com esta não se confunde, face às suas peculiaridades, vez que é eminentemente voltada para o interesse público.

Surge então para o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, o Plano Diretor de Recursos Humanos do INSS – PLANDIRH, que se encarrega de introduzir o sistema de Avaliação de Desempenho, tendo as seguintes premissas:

- passagem do foco do controle para o foco do desenvolvimento
- O desenvolvimento de pessoas visa à realização da missão e dos objetivos do INSS e o crescimento e a valorização dos seus servidores;
 - passagem do foco nos instrumentos para o foco do processo
- As ações de capacitação devem se basear em processos abertos e participativos, favorecendo o envolvimento de todos os níveis organizacionais nas análises e decisões relativas a necessidades, objetivos, metas, ações e resultados;
 - foco no interesse conciliado ao invés do foco no interesse da organização
- Gestão e o aperfeiçoamento do desempenho humano são co-responsabilidade de todos no INSS e atribuição preponderante das funções gerenciais;
- As ações de capacitação constituem oportunidades de crescimento, motivação e realização a serem colocados ao acesso de todos;
 - foco no modelo integrado estratégico ao invés do foco no modelo construído por partes desarticuladas entre si.
- O desenvolvimento de pessoas caracteriza-se como ações proativas, que favorece e reforça as mudanças organizacionais.

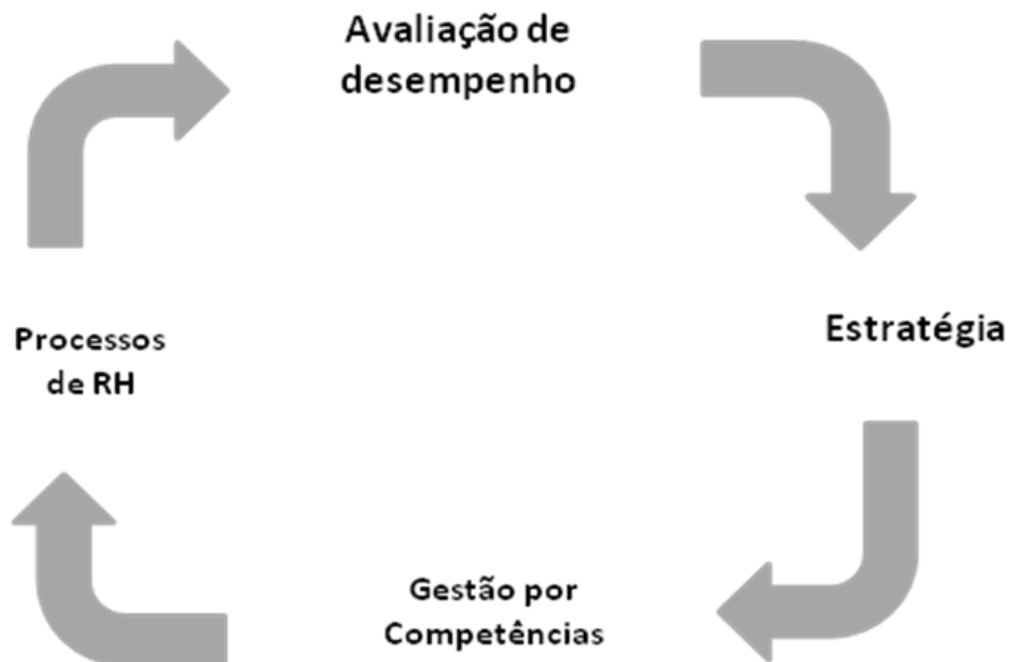


Fig. 2 Processo de Desenvolvimento de Pessoas baseado em Competências (Gestão de Pessoas, CHIAVENATO, 2005)

A melhoria dos resultados organizacionais é alcançada por meio de revisões constantes no processo evolutivo do trabalho, por meio de acompanhamento contínuo, no sentido de redirecionar as ações para as necessidades da empresa, promovendo também dessa forma para o crescimento do grupo e do indivíduo.

Por essa razão é que a avaliação de desempenho é um processo e não simplesmente um acontecimento ou ritual da organização.

Para CHIAVENATO (1999) através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

Já do ponto de vista da administração de um modo geral, os métodos para avaliar desempenho fornecem vários insumos para todas as atividades de Gestão de Recursos Humanos (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003).

E enquanto, a avaliação de desempenho, como processo, tem o objetivo principal de aperfeiçoar a comunicação entre chefia e colaboradores, colaborar com o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, bem como, com a melhoria do desempenho institucional no tocante a proteção social. Logo a avaliação deve assegurar:

- Um canal de comunicação transparente e objetivo;
- Discussão das competências necessárias para o desempenho das funções e atribuições, baseadas nos conhecimentos, habilidades, atitudes, motivações, percepções, sentimentos em relação ao trabalho e Instituição;
- Identificação das necessidades de aperfeiçoamento e capacitações;
- Definição de caminhos que colaborem com o autodesenvolvimento e crescimento profissional, mediante a identificação dos pontos fortes e os pontos a serem melhorados no desempenho do papel profissional;
- A identificação de necessidade de readaptação quando necessário;
- A definição de um planejamento futuro, baseado nos fatos levantados na avaliação funcional e gerencial.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Reforma Administrativa no Brasil

Nas últimas décadas, assistimos em todo o mundo a um debate acalorado – ainda longe de ser concluído – sobre o papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o grau de intervenção que deve ter na economia.

Os Estados, cuja competência e limites de atuação estão definidos precipuamente na Constituição, de onde advém seu poder de legislar e de tributar a população, legitimado pelo processo eleitoral, são com a Sociedade um todo indivisível.

Já a Sociedade, manifesta seus anseios e demandas por canais formais e informais de contato com as autoridades constituídas. E é o diálogo democrático entre Estado e a

Sociedade e que se definem as prioridades que o governo deve ater-se para a construção de um país próspero e justo.

O Estado Moderno nasceu influenciado pelo patrimonialismo (herança das relações corruptas e corruptoras do Brasil Colônia desde 1500), que produziu disfunções na administração pública como: o clientelismo, nepotismo e fisiologismo.

O modelo patrimonialista é caracterizado pela falta de definição clara entre o espaço público e privado. O que favorece o estabelecimento de relações corruptas e corruptoras na gestão da coisa pública. Sua forma de constituição é baseada na ampliação do espaço da relação familiar para o espaço público do Estado. O Critério de gestão é a troca de favores entre aqueles que são leais ao poder absoluto do estado.

Desta forma, a escolha (ingresso) do servidor no Estado Moderno era baseada em relações pessoais, familiares e políticas sem nenhum critério profissional. Não se exigia nenhuma definição de habilidades, atitudes e competências para a gestão e atuação do servidor público. Durante grande parte do século passado, a administração do Estado Brasileiro foi predominante influenciada pelo patrimonialismo.

Porém, a partir da revolução de 30 e, principalmente, após a segunda metade do século passado (pós segunda guerra) a administração pública fundamentada no Modelo Burocrático tentou superar as disfunções do patrimonialismo, sem, contudo alcançar êxito.

No período histórico do regime militar (1964/1989) a administração pública baseada na burocracia alcançou seu auge.

Com o fim do período militar e a retomada das liberdades democráticas evidenciaram-se os limites, a crise do Estado e de sua gestão burocrática. As contradições, limitações e patrimonialismo que geraram a crise foram reveladas pelas mudanças históricas, econômicas e políticas que ocorriam no Brasil e no mundo.

Assim a Reforma do Estado não foi um fato inusitado, visto que após várias crises econômicas enfrentadas nos anos 80 e 90, com a elaboração de novos planos econômicos sem sucesso, em que foram questionadas sobre sua eficiência e eficácia, a sociedade via com isso, mais uma vez, a frustração pelo não atendimento de suas necessidades. Tal fato fez com que a Sociedade fizesse pressão sobre o Estado, exigindo atitudes e posturas mais contundentes que viessem a atender às suas expectativas.

Na visão de BRESSER PEREIRA (1998) a crise do Estado nos anos 1980 “pode ser definida como: uma crise fiscal, como uma crise do modo de intervenção do Estado, como uma crise da forma burocrática pela qual o Estado é administrado, e como uma crise política”.

Acompanhando o contexto mundial, na década de 1980 a burocracia no Brasil entra em descrédito total, os problemas econômicos e a ineficiência das políticas públicas debilitam a imagem de quem trabalhava no setor público (OLIVEIRA, 2007).

Para ABRUCIO (2007), o processo de reforma do Estado começou com o fim do período militar, como uma combinação de dois fenômenos: a crise do regime autoritário e a derrocada do modelo nacional-desenvolvimentista.

Tornou-se então inadiável equacionar a questão de Reforma ou Reconstrução do Estado, pois não se conseguia mais atender a sobrecarga de demandas a ele dirigido pela sociedade sem uma contrapartida merecedora de crédito.

A resposta consistente para resgatar e autonomia financeira e sua capacidade de implantar políticas públicas passava pela reforma ou reconstrução do Estado.

O Estado passa a ser entendido dentro desse novo contexto de redefinição do seu papel, como o ente responsável pela promoção e regulamentação, deixando de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social via produção de bens e serviço;

Em 1995 teve início no Brasil a Reforma da Gestão Pública ou reforma gerencial do Estado, com o objetivo de contribuir para a formação de um aparelho de Estado forte e eficiente. Ela compreendia três dimensões:

a) uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais;

b) uma dimensão gestão, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e

c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da

desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços, voltada para o interesse da coletividade e não com o aparato do Estado.

Na medida em que os procedimentos administrativos fundamentados na avaliação sistemática, na recompensa pelo desempenho e na capacitação permanente continuariam sob controle como requer uma Administração Burocrática, mais os princípios da orientação voltada para o cidadão-cliente, por meio do controle dos resultados e da competição administrada, eram os paradigmas a serem vencidos pela administração gerencial.

Neste contexto, surgem novos desafios profissionais ao perfil do servidor público. Ele, agora, passa a ser visto muito além de um mero funcionário público. O servidor público deverá ter suas qualidades e potencialidades humanas, técnica e profissional valorizada.

Assim, acredita-se que ele será capaz de identificar e superar as situações, problemas e desafios com base no seu compromisso técnico e na sua competência política. Ou seja, o exercício da cidadania ocorre em todos os espaços coletivos da sociedade (família, escola, empresa, partidos políticos). A participação, transparência e responsabilidade do servidor-cidadão são os principais indicadores de melhoria da qualidade dos serviços públicos para o cidadão-usuário.

A trajetória modernizante da administração pública brasileira, na perspectiva de MARTINS (2007), representa a tentativa de substituição da administração patrimonialista pela burocrática, num processo descontínuo e contraditório.

Motta afirma que:

Nos últimos 40 anos a administração pública brasileira passou por grandes transformações, sobretudo como parte do trânsito para a democracia. Desenvolveram-se novas práticas e expectativas de modernização, mas muitas de suas características tradicionais não foram removidas. A modernização efetiva somente ocorrerá com reformas que redistribuam os recursos de poder e alterem os canais de comunicação entre o público e sua administração.(p.87, 2007)

Conforme LIMA (2007) quatro propostas de reforma merecem destaque pelo seu caráter de mudança:

- Reforma burocrática (1936-1938), com a introdução dos princípios da administração pública burocrática clássica;
- Primeira simplificação burocrática (1956), visando à simplificação das normas e rotinas administrativas, evitando a duplicidade de atribuições e excesso de pareceres;
- Reforma desenvolvimentista (1967), com as primeiras tentativas de uma administração gerencial, redesenhando a estrutura organizacional do Estado e alterando o sistema de ingresso no serviço público;
- Programa Nacional de Desburocratização (1979), com a finalidade de dinamizar e simplificar o funcionamento da Administração Pública Federal.

A reforma do aparelho do Estado não pode ser concebida fora da perspectiva de redefinição do papel do Estado e, portanto, pressupõe-se o conhecimento prévio das modificações observadas em suas atribuições ao longo da história. (BRESSER, 1998)

Dessa forma, partindo-se de uma perspectiva histórica, verificamos que a administração pública, cujos princípios e características não se confundem com os das empresas privadas, evoluiu através de três modelos básicos: administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Essas formas se sucederam no tempo sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

A Reforma Gerencial se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos ao público, proporcionando também mudanças de estruturas organizacionais e na adoção de valores e comportamentos modernos.

O Estado passa a ser orientado predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

LIMA (2007) relata que a maioria das reformas da administração pública teve seu foco na estrutura organizacional do aparelho do Estado e nos instrumentos legais que definiram e criaram órgãos e entidades, planos, carreiras e rotinas, ou seja, não passava de

mera reorganização interna do aparelho do Estado, o que explica, os fracassos das mudanças em relação aos objetivos pretendidos:

As mudanças e reformas administrativas, apesar da proposta da qualidade, mantiveram-se fiéis ao velho paradigma: reforma se faz criando, fundindo e extinguindo organizações; editando leis, decretos e normas; alterando estruturas de cargos e mudando o nome do que permanece. (p.33,2007).

5.2 Ética

Uma das primeiras premissas a ser analisada no processo de avaliação de desempenho baseado em competências é o estabelecimento ou mapeamento dessas competências. Tal fato pressupõe a definição prévia da missão, do conhecimento e funcionamento da estrutura da organização.

Mas esses estabelecimentos de competências não são somente para os funcionários do “chão de fábrica”, dentro desse contexto temos os gestores que são os responsáveis pela disseminação, acompanhamento e evolução do processo. Para isso, eles também precisam estar aptos para exercerem esse papel.

De acordo com o Decreto 1.171, de 1994, que aprova o Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, a administração pública materializa por meio desse decreto a necessidade de passar a todo o funcionalismo uma clara evidência sobre o que se quer da postura de alguém investido em um cargo público. Temos no inciso I dessa Lei supracitada:

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

Avaliar o desempenho é um processo de aprendizado que deve ser realizado de forma participativa, e o seu resultado deve ser discutido com os servidores numa relação dialógica, transparente e principalmente ética.

A ética um dos pontos mais importantes nesse processo, pois ela regula a nossa conduta individual, profissional, o nosso comportamento, ou seja, nosso modo de agir. Como seres humanos estamos sempre analisando a nossa conduta e a conduta dos demais que nos cercam baseados em um modelo mental de comportamento que “achamos estar correto”, por isso faz-se necessário uma reflexão constante sobre quais os valores e crenças que estamos deliberando e agindo.(ESCOLA DA PREVIDÊNCIA, CARTILHA GDASS - 2009)

A avaliação ética é necessariamente dinâmica e processual, ela é constantemente corrigida pela razão do outro, ela depende permanentemente da reflexão, pois não se pode pensar em si mesmo sem que estejamos de alguma forma nos pensando em relação ao outro.

Para NARDI (2010) uma avaliação ética está pautada também na maneira como ela é conduzida, necessitando que para isso a organização tome alguns cuidados como:

- Estabelecer regras que sejam conhecidas e compreendidas por todos aqueles que vão participar do processo avaliativo;
- Estabelecer comissões para interposição de recursos;
- Estabelecer critérios objetivos de avaliação, pautado em ações que visem o desenvolvimento do avaliado;
- Estabelecer que a avaliação seja registrada;
- Ao avaliar o funcionário ressaltando seus pontos positivos;
- Saber ouvir às ponderações dos avaliados;

ORTEGA apud NARDI (2010) afirma que é somente o encontro e o respeito pelo outro na sua alteridade absoluta e o reconhecimento dos funcionários das limitações no ambiente de trabalho, e que permitirão destruir a supremacia tirana do “eu chefe posso” possibilitando uma relação sincera e harmônica.

5.3 Ética voltada para o coletivo, missão, visão e valores institucionais

A identidade organizacional representada pela missão, visão, e pelos valores institucionais são os norteadores da condução diária, e principalmente, para o planejamento

das ações estratégicas da organização. Cada um desses elementos possui um significado e um objetivo específico.

MISSÃO – “Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social”.(CARTILHA GDASS, INSS, 2009)

VISÃO – “Ser reconhecida como patrimônio do trabalho e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento”.

VALORES INSTITUCIONAIS – Foram considerados como valores fundamentais:

- Ética;
- Respeito;
- Segurança;
- Transparência; e
- Profissionalismo.

Dentre todos esses aspectos relevantes para a formação de uma instituição sólida e ancorada em pressupostos que serviram de esteio para visão de futuro, entremeado dentro dessa realidade encontram-se as pessoas, pois é por meio delas que as coisas acontecem, e as organizações, que elas formam e de quem dependem (DUTRA, 2004).

Nesse encontro cuja sinergia sustenta a realização profissional das primeiras e é fator essencial de sobrevivência para as segundas, ressurgem com grande força o papel do trabalho de equipe, da liderança e gestão participativa, exigindo dos modernos gerentes, perfis nunca antes imaginados.

O sucesso para atingir esses objetivos está na existência de uma força de trabalho íntegra, motivada, capacitada e comprometida com a organização.

Dentre os vários mecanismos existentes, a Avaliação de Desempenho por competências certamente é aquele que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e das organizações (LEME, 2008).

5.4 Meritocracia

Conceito pouco difundido e aplicado por parte das organizações públicas brasileiras, mas empregado e desenvolvido em várias empresas e setores públicos no mundo, a meritocracia visa premiar os funcionários de uma organização conforme seu desempenho e produtividade, ou seja, valorizar o funcionário por meio de um sistema eficaz de reconhecimento e recompensa, que agregam o desenvolvimento pessoal e profissional com o valor à empresa.

Segundo DUARTE (2005), meritocracia é a “fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela”

Para BARBOSA (2003), a meritocracia profissional pode ser definida como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos nas organizações devem ser resultados do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais.

Um ambiente de trabalho onde se possa identificar e analisar o trabalho que está sendo desenvolvido por um funcionário favorece o estabelecimento de recompensas por mérito, tornando um ambiente propício a motivação:
>>mérito>>reconhecimento>>recompensa = motivação.

O desempenho no trabalho muitas vezes está intimamente ligado a um sistema eficaz de reconhecimento e recompensas que motivam os trabalhadores a alcançarem esses objetivos e conseqüentemente os da empresa.

O comportamento do indivíduo na organização é sempre orientado e dirigido por e para algum objetivo, que levam também a esclarecer quais os valores e comportamentos que a organização irá valorizar.

Mas para LIVIA (2006) o seu conceito sobre meritocracia no nível ideológico, é um conjunto de valores que postula a posição do indivíduo na sociedade como consequência de cada um, ou seja, do reconhecimento público da qualidade das relações individuais. Do ponto de vista histórico a autora a considera desde a Revolução Francesa, como sendo o critério fundamental de discriminação social.

Quando destacamos que o critério de reconhecimento do desempenho será feito por meio de avaliação, destacamos uma dimensão negativa que possa ser interpretada, pois ela visa recompensar aqueles que buscam alcançar os resultados independentemente de sua trajetória e biografia social, pois nessa situação a ela não importa as variáveis sócio-econômicas e muito menos o poder que cada um possa ter e exercer politicamente. No momento em que estamos disputando uma posição de destaque no meio em que vivemos ou desempenhamos nossas atividades profissionais não serão estabelecidos privilégios hereditários, a meritocracia deixa de ser consensual. (LIVIA, 2006).

O governo ao propor uma diferenciação aos melhores, suscita paradoxos e dilemas que em muitos casos terminam de transformá-la de tradicionais instrumentos de luta contra a discriminação social em critério da discriminação social, e ao enfatizar que “o mundo não deve nada a ninguém” e que cada um deve receber na devida proporção de seu esforço e capacidade, essas ideologias reafirmam o desempenho como o único critério legítimo e desejável de ordenação social das sociedades modernas (LIVIA, 2006).

A meritocracia é pressuposto para qualquer reforma que se pretenda introduzir políticas de governo baseadas em critérios de reconhecimento, pois os maiores beneficiários serão a organização e seus clientes.

5.5 Motivação

A motivação é um dos principais fatores que veem a contribuir para um bom desempenho no trabalho. Ao observarmos um grupo de trabalhadores que estejam desempenhando a mesma tarefa, nas mesmas condições, percebem-se os diferentes estilos e hábitos de trabalho. Neles encontraremos vários fatores que os levam a cumprir sua missão

com mais ou menos afinco e satisfação, mas com certeza a motivação influenciará nesse desempenho.

A escola de relações humanas definiu as bases para a compreensão da organização como um complexo sistema social no qual os indivíduos se aliam a outros espontaneamente, constroem relações sociais que transcendem suas posições formais, tendo assim sua produtividade mediada por diversos fatores até então ignorados pelas teorias clássicas.

A relação entre indivíduos e organizações não deveria ser de estrita dependência, mas de co-dependência. Não somente os indivíduos dependeriam das organizações, mas também estas dependem do envolvimento, da satisfação e da motivação que fluiriam em decorrência do desenvolvimento dos indivíduos no ambiente de trabalho. (MASCARENHAS, 2008).

Com base nessas idéias do comportamento humano destacamos os estudos desenvolvidos por Maslow e Mcgregor:

Maslow – criou a pirâmide das necessidades onde a energia motivacional seria dirigida inicialmente à satisfação de necessidades simples e fundamentais, que se relacionam à fisiologia e à segurança do ser humano. E após satisfazer essas necessidades em patamares mínimos o indivíduo procurará satisfazer progressivamente suas necessidades mais complexas, relacionadas à sociabilidade, auto-estima, e potencial desenvolvimento.

A teoria motivacional de Maslow teve grande aceitação entre os administradores, e influenciou profundamente o desenvolvimento de abordagens posteriores de gestão de pessoas. A identificação do que seria o rol de necessidades humanas universais permitiu o desenvolvimento de ferramentas de gestão que viabilizassem fatores de satisfação para elas, como manifestadas no ambiente de trabalho. Assim, poderíamos satisfazer necessidades básicas dos indivíduos por meio de boas condições de trabalho, remuneração, alimentação, etc... (MASCARENHAS, 2008).

McGregor – em seus estudos o autor sugeria que a adoção de pressupostos até então hegemônicos de gestão gerava problemas indesejados nas organizações. A esses pressupostos Mcgregor dá o nome de teoria X, segundo a qual o ser humano seria naturalmente avesso ao trabalho, evitando-o sempre que puder, pois o controle intenso e a centralização administrativa deixavam os indivíduos frustrados e insatisfeitos, estimulando reações como passividade, desinteresse e resistência, fenômenos que levavam à queda de

produtividade. Entre suas conclusões, seria necessário conhecer as necessidades complexas dos seres humanos e oferecer fatores de satisfação a elas. Caso contrário, a energia motivacional do indivíduo não seria continuamente canalizada para a organização. (MAXIMIANO, 1986).

McGregor admite a existência de um conflito básico entre as necessidades dos indivíduos e da organização; nenhuma das partes pode ser plenamente satisfeita, porém o administrador deve orientar seus esforços nesse sentido.

Já a teoria “Y” é o estilo mais adequado em todas as situações e gera um clima de trabalho favorável que estimula, por si mesmo, a alta produtividade, o autocontrole e a criatividade. Fornece uma descrição interessante de uma filosofia da organização calçada no humanismo e na tentativa integrar as necessidades individuais e organizacionais, propondo uma administração participativa ou consultiva, na qual os indivíduos participam ou são consultados quanto às decisões que devem ser tomadas a seu respeito. (MAXIMIANO, 1986).

Os desdobramentos dessas idéias para a prática gerencial fizeram surgir novas ferramentas de gestão de pessoas, que foram úteis à construção de sistemas produtivos que valorizassem o envolvimento, a integração e o desenvolvimento dos indivíduos, satisfazendo necessidades complexas e garantindo, assim, maior produtividade e qualidade.

Mas entender a maneira como os trabalhadores são motivados e o alcance dessa motivação no desempenho de suas tarefas é algo extremamente complexo.

Segundo CHIAVENATO (2002) a motivação no trabalho deve ser alcançada e mantida para o bom funcionamento da organização e a satisfação dos colaboradores, fazendo com que todos realizem suas funções propiciando melhor rendimento das tarefas exigidas.

Para ROBBINS (2002) o processo motivacional se dá de forma diferente em cada indivíduo e em momentos diversos, afetando de forma direta e objetiva o trabalho e até mesmo a sua vida.

Mesmo com fatores diversos interferindo no desempenho dos trabalhadores, cada vez mais as empresas estão permitindo condições para que eles tenham liberdade de inovarem por meio de seus talentos e conhecimentos.

Essas inovações introduzidas pelos trabalhadores fazem com que se tenha nas empresas um ambiente criativo e inovador, propiciando um melhor ambiente organizacional e uma maior produtividade.

Quando se fala em produtividade imagina-se imediatamente uma linha de produção, ou uma linha de frente de atendimento, como nos bancos ou caixas de supermercados. Mas produtividade está associada à **efetividade** (eficiência = unidade de produtos fabricados X unidade de recursos aplicados + eficácia = níveis de resultados alcançados), pois soma-se a isso a capacidade do nosso corpo gerencial em tomar decisões, de se comunicarem, de delegarem, de administrarem seu tempo, se planejam e como controlam os funcionários. Já os funcionários por sua vez, também são produtivos na medida em que outros fatores são agregados aos resultados do produto, tais como zelo, ser profissional, ser dedicado, comprometido, etc... (MIRSHAWKA & BÁEZ, 1993)

Porem, quando a busca pela produtividade, que muitas vezes pode significar a perda de benefícios, beneficiários, maiores responsabilidades, mais transparência, etc..., entra em contrariedade com a motivação, corre-se o risco de não termos os objetivos organizacionais alcançados em ambos os aspectos. Pois quando se visa só à produção deixa-se de fazer um trabalho prazeroso, com isso esse trabalho não flui de maneira agradável onde todos possam se sentir motivados a desempenharem as suas tarefas. (MIRSHAWKA & BÁEZ, 1993).

5.6 Clima Organizacional

As empresas ao tentarem tornar a mão-de-obra mais satisfeita e motivada estabelecem periodicamente estudos visando avaliar o clima organizacional. O clima é resultante da cultura das organizações de seus aspectos positivos e negativos.

Segundo LUZ (1996) o clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”. É esse ambiente de trabalho ou essa atmosférica psicológica que envolve a relação entre empresa e funcionários que chamamos de clima organizacional ou clima humano das organizações.

Para D.J. Champion apud Luz (1996) a definição de clima organizacional são as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Mas o clima não se manifesta apenas na realização ou na omissão de um trabalho. Ele é sentido na atmosfera do ambiente de trabalho. Tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários se revelam, às vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente, quando ele está muito bem ou quando ele está muito bom ou quando está muito ruim.

O clima organizacional também pode ter variáveis que o afetam, tais como:

- conflitos intra-organizacionais;
- fatores positivos e negativos da organização;
- fatores externos à organização.

O choque de interesses também é causador de conflitos, eles são indicadores do comportamento das pessoas e, em última análise, do comportamento da própria organização. Tais conflitos evidenciam as disputas, tensões, discórdias, animosidades, ruídos nos sistemas de comunicação, etc.

O conflito entre indivíduos é algo normal dentro das organizações, pois as pessoas são diferentes e têm posicionamento diferente em relação a determinadas situações, mas quando isso começa a ocorrer entre grupos, setores, departamentos, passa a ser preocupante. E quando há conflitos entre as pessoas e a organização, então, passa a ser prejudicial ao clima organizacional, especialmente quando envolve um grande número de funcionários. E nesses casos, percebe-se, um reforço de atitudes negativas contra o empregador, levado pelo sentimento comum dos funcionários.

Por isso, avaliar o clima organizacional é essencial para as organizações, e a realização de uma pesquisa de clima organizacional ajudará a avaliar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado e a identificar as atitudes e padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas. (BAUER, 2008).

5.7 Cultura Organizacional

A complexidade do mundo organizacional moderno faz com que se tornem cada vez mais difíceis as respostas aos inúmeros questionamentos referentes aos seres humanos em sua condição de trabalhadores. (CAVEDON, 2005).

Os trabalhadores por sua vez, advindo de diversas situações sociais, trazem consigo para dentro das empresas valores culturais transmitidos aos demais funcionários por meio de um processo de socialização. Isso faz com que se estabeleçam dentro das organizações, regras que se cristalizam e são transmitidas de funcionário a funcionário, passando a compor as normas e comportamentos aceitos pelos demais.

A rotatividade de pessoas nas organizações faz com que se tenha uma constante interação do ambiente externo com o ambiente interno, e essa troca permite a criação de novas normas que se consolidam incorporando-as aos costumes das organizações.

Conforme LUPPI (1995), traduz-se como cultura organizacional o modelo que determinado grupo criou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem da empresa ou organização para lidar com os problemas de adaptação interna e externa, no que tange às ações e comportamentos socialmente aceitos pela organização.

Já para CALDAS (1997) o desvendamento da cultura organizacional pode ser por meio da leitura das situações tidas como ritualizadas. Os ritos devem ser sempre considerados como um conjunto de condutas individuais e coletivas, relativamente codificadas, com suporte corporal, com caráter mais ou menos repetitivo e forte carga simbólica para seus atores e, habitualmente, para suas testemunhas, baseadas em uma adesão mental, eventualmente não consciente, a valores relativos a escolhas sociais julgadas importantes e cuja eficiência esperada não dependem de uma lógica puramente empírica que se tornaria na instrumentalidade técnica do elo causa-efeito.

Vale destacar que os rituais só podem ser compreendidos e interpretados à luz do contexto onde são acionados. Descolar o momento ritualístico do todo do qual ele faz parte

implica uma leitura desconectada da realidade, isto porque o ritual é quando o cotidiano se veste a rigor. (CAVEDON, 1988).

Conforme LONGO (2007) “a cultura organizacional é um repositório de convicções lentamente interiorizadas e aprendidas” e “a mudança cultural produz nas pessoas um sofrimento que precisa ser mitigado e gerenciado”, em um processo que se nutre “de políticas de recursos humanos adequadas ao objetivo e dotadas de estímulo e perspectivas de longo prazo”.

5.8 Indicadores de desempenho

A necessidade de mensurar os investimentos aplicados em projetos de formação profissional, por parte das instituições públicas, tornou-se uma obrigação. Já não se concebe mais haver um treinamento, capacitação, aprimoramento, sem que pouco ou nada se faça em termos de avaliar o desempenho (CHIAVENATTO, 1999).

Para se alcançar o desempenho desejado, é necessário estabelecer alguns critérios mínimos de satisfação na execução das mais diversas tarefas de uma unidade. Verifica-se então, a importância da criação de indicadores para obtenção desses resultados que estarão pautados em ações do conhecimento que favoreçam o alcance dos objetivos estipulados pelas instituições.

As empresas devem medir o desempenho não somente para planejar, induzir e controlar, mas também para diagnosticar, e nesse sentido é importante ir sofisticando essa medição de desempenho conforme a empresa vai passando pelos níveis de maturidade.

Os indicadores de desempenho são propostos, visando o desempenho de áreas essenciais da empresa ou do negócio, tais como: clientes, mercado, produtos, processos, fornecedores, recursos humanos, comunidade e sociedade. (TAKASHINA, 1996).

Eles buscam medir a eficiência e a eficácia de uma determinada situação. Como exemplo poderíamos apresentar a aquisição e fornecimento de material de expediente, os

indicadores de desempenho tenderiam a medir a rapidez do fornecimento (eficiência), a exatidão do fornecimento (eficácia), o custo unitário do fornecimento (custos) o número de documentos disponibilizados para o fornecimento num determinado período (produtividade)

Porém os indicadores de desempenho não são um fim em si, pois os mesmos visam auxiliar a gestão, por isso os primeiros indicadores a serem estabelecidos devem ser aqueles que permitem medir o desempenho em relação aos objetivos da empresa.

Mas não basta estabelecer indicadores de desempenho no nível corporativo, é necessário indicar os meios para atingir também os macro e microprocessos.

Conforme TAKASHINA (1996), os indicadores de desempenho precisam ter:

- a) Um índice associado (forma de cálculo) bem explícito e, se possível, simplificado;
- b) Uma frequência de coleta;
- c) Uma designação pelos responsáveis pela coleta de dados;
- d) Uma divulgação ampla para melhoria e não para punição;
- e) Uma integração com os quadros de gestão à vista ou com sistema de informação gerencial, quando eles existirem.

Segundo GRAMIGNA (2002), a identificação de indicadores, alinhados com as diretrizes estratégicas da empresa, possibilita a criação de metas que, de acordo com o nível de satisfação atingida, irão nortear os futuros investimentos nas pessoas.

5.9 Indicador de desempenho institucional

Tendo em vista que os objetivos estratégicos são mais abrangentes, as metas de desempenho por sua vez devem ser mais palpáveis e diretas, pois como visam atingir esses objetivos devem ser de fácil identificação e interpretação, já que irão se constituir em insumos básicos da avaliação e mensuração do desempenho institucional.

Mas não basta apenas mensurar se determinado resultado foi alcançado, pois um dos princípios fundamentais da avaliação é propiciar informações suficientes que permitam desencadear um processo de melhoria contínua. Para isso é necessária a existência de um instrumento que permita avaliar se os resultados foram alcançados e possibilite também identificar quais foram às causas dos desvios ocorridos, de forma que permita a melhoria contínua.

A utilização de indicadores em sistemas e serviços de informação deve assegurar que o indicador tenha algumas características que facilitem a interpretação e mensuração. Destaca-se:

- a) o indicador deve trazer informações que possam esclarecer situações, e ao mesmo tempo, identifique os sucessos alcançados;
- b) se mostre útil para mensurar uma atividade;
- c) possa ser preventivo em relação aos problemas ou deficiências;
- d) seja confiável;
- e) expresse as informações para qual foi concebido;

6 Avaliação de desempenho

Nos últimos anos, diversas organizações têm tentado encontrar modelos de gestão de pessoas capazes de integrar a estratégia organizacional ao desenvolvimento de conhecimentos e competências dos seus funcionários. Surge então como alternativa para preencher essa lacuna a avaliação de desempenho (CARBONE; BRANDÃO, LEITE, VILHENA, 2006).

A avaliação de desempenho não é algo recente na administração pública. O governo federal americano começou a avaliar seus funcionários em 1842, quando o Congresso aprovou uma lei tornando obrigatórias revisões de desempenho anuais para os funcionários do departamento. Desde então os programas de avaliação de desempenho se alastram pelas organizações grandes e pequenas, tanto no setor público quanto no privado.

Na experiência brasileira, desde os anos 70, vem-se buscando implementar sistemas de avaliação de desempenho vinculados à remuneração ou ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público.

Visto como um sistema, pois há necessidade de pensarmos no todo, em vez de pensarmos em partes isoladas, a visão holística corrobora na avaliação de desempenho, tendo em vista que ela enfatiza os fenômenos e processos envolvidos, constituídos por sua vez dos meios, das causas e dos efeitos (BÖHMERWALD, 1996).

Para que se tenha um bom desempenho é necessário antes que a organização defina seus objetivos e planeje suas ações, de forma estruturada e sistematizada (planejamento estratégico). Essas ações são especificadas em termos mais concretos e por fim são levadas à prática ou implantadas. Para acompanhar se essas ações levadas à prática estão atingindo os objetivos propostos e se convertendo em realidade, elas deverão ser monitoradas, acompanhadas de um sistema de avaliação, que determinará se as estratégias escolhidas e a capacidade da organização em implementar essas ações estão realmente melhorando a sua performance.

Esses sistemas de avaliação devem ter a capacidade de influenciar o comportamento do funcionário, levando-o diretamente a um desempenho organizacional aprimorado.

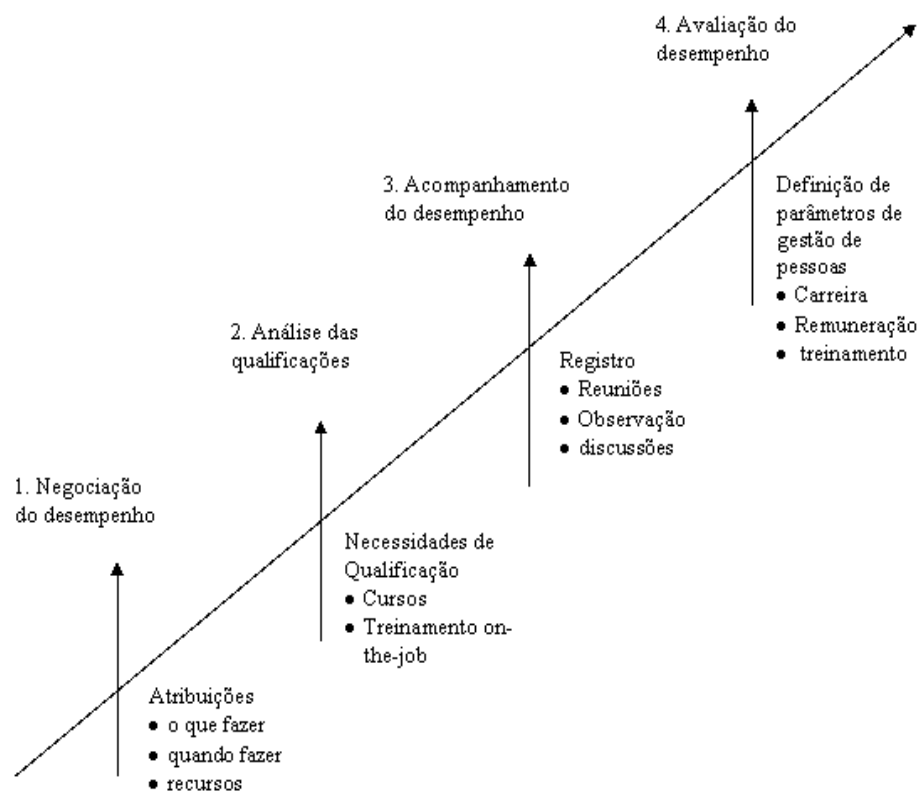


Fig. 3 Fases do processo de gestão do desempenho (Ferramenta de avaliação de performance com foco em competência, RABAGLIO, 2006)

6.1 Análise do contexto

Até meados de 2006, o INSS era uma instituição reconhecida nacionalmente pelas suas filas intermináveis, onde os cidadãos amanheciam escorados nas suas paredes a espera de atendimento. Essa situação era insustentável, eram várias às críticas vindas de todos os órgãos representativos da sociedade, que exigiam serviços públicos eficientes e de qualidade, e o INSS era alvo principal dessas reivindicações. Várias ações haviam sido realizadas, mas nenhuma conseguia amenizar a situação. O desafio dos dirigentes passava pelo redesenho do papel do INSS.

Uma nova filosofia deveria ser empregada para reverter esse quadro caótico. Assim, de uma maneira estruturada o INSS passou há buscar alternativas que pudessem acabar com tais problemas.

Conforme já vimos anteriormente, a primeira atitude foi redefinir a missão, visão e a juntamente com o estabelecimento dos direcionadores estratégicos, considerados fundamentais no planejamento estratégico da Instituição.

Dentre os cinco direcionadores estratégicos a “Gestão estratégica de pessoas” e a “Excelência no Atendimento”, concentraram todos os esforços relacionados ao desenvolvimento dos servidores.

Mas antes desse estabelecimento de direcionadores estratégicos, o investimento em capacitação dos funcionários, não só na área técnica, mas também na área comportamental, era cada vez maior. Mas ao invés do resultado esperado, grande parte das capacitações não mensurava ou não tinham o aprofundamento necessário para alcançar os objetivos esperados.

Como forma de melhoria contínua, passou-se a estabelecer um processo de detecção, interpretação e solução, iniciando-se por um diagnóstico de necessidade de treinamento consistente, para que durante o processo de aprendizagem, se pudesse rastrear o desdobramento das relações de:

- Causa
- Efeito
- Consequência.

Neste contexto, a avaliação de desempenho veio como um instrumento de alinhamento institucional, estabelecendo um norte para as atividades de desenvolvimento de pessoas de forma a garantir que todos seguissem o mesmo caminho, sem perder o foco no alcance dos objetivos institucionais.

Esse entrelaçamento entre capacitar, desenvolver e avaliar o desempenho, pode ser muito bem visualizado nesta tríade desenvolvida por BOHMERWALD(1996).

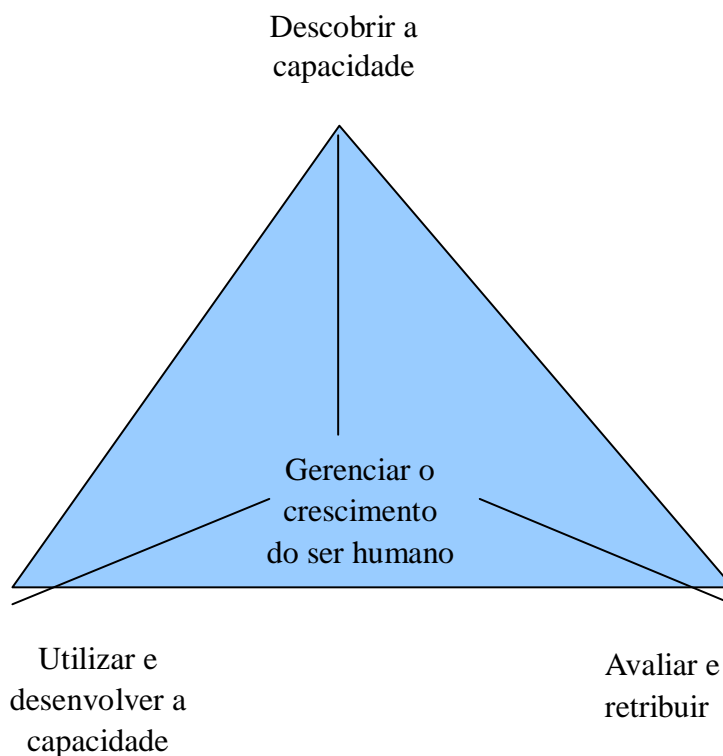


Fig. 4 Tríade do desenvolvimento do ser humano (Gerenciando o sistema de avaliação desempenho – BÖHMERWALD, 1996)

6.2 Mudanças no serviço público

Para Bresser-Pereira (1998), os servidores geralmente desconfiam de idéias novas, mas as reformas somente serão bem sucedidas se os servidores se engajarem nas mesmas, dando seu apoio e iniciativa. As mudanças propostas pela NGP não se fazem apenas para atender o interesse público, mas também em benefício do servidor, que vai readquirir o respeito da sociedade “que foi perdido quando uma minoria de funcionários desinteressados, cujo trabalho não pode ser cobrado, estabeleceu padrões de ineficiência e mau atendimento para todo o funcionalismo”.

“Qualquer proposta de mudança administrativa depende do reforço dos laços com o funcionalismo, numa troca que envolve, simultaneamente, conflito negociado e confiança” (Abrucio, p.413, 2005).

A resistência muitas vezes não se dá pelo fato do servidor não querer mudar, mas por não concordar com as estratégias estabelecidas, por não conseguir perceber na mudança a menor possibilidade de realização pessoal (LIMA, 2007).

O autor salienta ainda que as tradições da função pública, normatizadas ou intangíveis, exercem uma “resistência notável às tentativas de pôr em marcha políticas de pessoal capazes de se adaptar às mudanças e de contribuir para a melhoria da gestão nas organizações públicas” (p. 198, 2007).

Para Longo dois modelos mentais constituem os principais obstáculos para as mudanças:

a) o mito do dano corporativo é um modelo mental que tende a perceber como discriminação cada política ou prática de GRH que implique um tratamento diferencial e plural das questões referentes ao pessoal. (...) Há poucas coisas mais difíceis para um gestor público do que aplicar, em diferentes unidades ou grupos, regras diferentes de jornada e horários, ou de controle de presença para adaptar-se à diversidade de situações e contextos.

b) o mito do direito adquirido é outro modelo mental que tende a considerar qualquer situação de fato uma condição de trabalho consolidada, isto é, um direito subjetivo só expropriável mediante acordo do interessado, considera-se normal que os direitos deste prevaleçam sobre as eventuais necessidades da organização de mudar o estado das coisas. (p. 211, 2007).

Lima enfatiza que as práticas e a cultura da administração pública são o principal desafio para uma mudança efetiva “A força, o entusiasmo e até mesmo o poder dos

reformadores são importantes, mas vão se tornando cada vez mais fracos e menos influentes à medida que o tempo passa e não há avanço visível das mudanças” (p.213, 2007). As pessoas se consideram participantes e comprometidas quando são envolvidas no processo de mudança desde o seu início, “é preciso falar da mudança e de seu propósito antes mesmo de concluir sua formulação” (p. 207, 2007).

Abrucio destaca três obstáculos para a mudança: falta de informação qualificada, fragilidade das políticas de RH e pouca preocupação em criar um ambiente interno favorável às mudanças, incluindo também a criação de uma cultura de avaliação (2005). E enfatiza quatro eixos estratégicos para a modernização: profissionalização, eficiência, efetividade e transparência (2007).

Não se pode tratar a resistência à mudança como uma questão genérica, ressalta Fleury (2007), pois enquanto as premissas básicas da cultura organizacional permanecerem válidas as mudanças não se viabilizam. Conforme a autora, às resistências não precisam se manifestar de forma explícita, bastando que os servidores se omitam em participar e opinar.

6.3 Avaliação de desempenho como fator de desenvolvimento profissional e pessoal

Ao falarmos em desenvolvimento profissional e pessoal não podemos deixar de destacar dois pressupostos importantes: o ser humano como um ser incompleto e o da educação continuada.

Os seres humanos, diferentemente dos animais, têm a consciência de não serem completos na concepção mais ampla da palavra. Esta consciência nos leva a um movimento de busca de crescimento e a necessidade de desenvolvimento de nós, do outro e do mundo.

O aprendizado relacional inicia-se conosco, passando pelo outro e vislumbrando a sociedade e o mundo. Como seres que vivem em sociedade, somos influenciados e influenciamos a cultura e o meio em que vivemos e nesta perspectiva, e que construímos para a construção e consolidação de uma cultura organizacional baseada na ética, no respeito, na solidariedade, na cooperação e no fortalecimento da cidadania.

A avaliação de desempenho no INSS foi concebida como um processo baseado em condutas éticas, tornando-se um instrumento valioso para subsidiar reflexões e revisões de nossas práticas e atividades, bem como, sinalizar caminhos para o nosso conhecimento e autodesenvolvimento.

6.4 Avaliação de desempenho por competência no INSS

A avaliação de desempenho no INSS tem como norteadores do processo de avaliação, os seguintes princípios e finalidades:

- I – ênfase no desenvolvimento das pessoas;
- II – gestão participativa;
- III – mensuração do desempenho pactuado;
- IV – compatibilização da necessidade da Organização com os direitos dos servidores;
- V – foco nos aspectos críticos do trabalho;
- VI – responsabilidade conjunta, baseada na confiança e no respeito mútuo;
- VII – redução de custos e praticidade para melhorar a qualidade dos serviços prestados;
- VIII – transparência baseada no diálogo aberto e construtivo; e
- IX – processo cotidiano e natural de administração.

6.5 Recompensas organizacionais

A atividade organizacional pode ser visualizada como um complicado processo de conversão de vários recursos (humano, tecnológico, capital, matéria-prima, etc..), que através de um sistema integrado é capaz de proporcionar saídas e resultados.

Os economistas costumam visualizar três fatores de produção, que são: os recursos naturais, o capital e o trabalho.

Para MIRSHAWKA E BÁEZ (1993) a geração de riqueza é um dos principais objetivos das organizações, que deve ser repartida entre os envolvidos em sua geração, visando a satisfação e o retorno dos investimentos empregados. Podemos assim dividir:

1. uma parte, em forma de custos, passada aos fornecedores, que fornecem as matérias-primas ou equipamentos;
2. a outra em forma de juros, para aqueles que emprestam o dinheiro para a organização;
3. outra parte em forma de dividendos, para aqueles que fornecem o capital de participação ou correm o risco do negócio; e por último
4. o salário aos funcionários.

As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação de seus parceiros. Cada parceiro investe com seus recursos individuais na medida em que tem retorno e resultado dos seus investimentos. Essas recompensas podem ser atendidas às expectativas e necessidades das pessoas: econômicas, de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através do trabalho, etc. (DUTRA, 2004).

A questão fundamental na recompensa é como ela deve ser distribuída entre as pessoas que trabalham na empresa, e quais devem ser os critérios da organização para diferenciar, por meio de recompensas oferecidas, as pessoas com as quais mantém relações de trabalho? Normalmente, os critérios utilizados têm como referência o mercado de trabalho e os padrões internos de equidade. E esses padrões têm como referência o desempenho médio estimado e possível para o alcance das metas individuais e da organização.

A utilização de padrões de diferenciação considerados pelas pessoas como justos e a consistência desses padrões com a realidade vivida pela organização e pelas pessoas são fundamentais para sustentar uma relação de compromisso com a empresa e com o trabalho a ser executado. (SARSUR apud BITENCOURT, 2010)

Já as organizações por sua vez, estão dispostas a investir em recompensas para as pessoas, desde que delas possam receber contribuições que alcance os seus objetivos.

Dessa forma, conforme CHIAVENATO, 2005, podemos dividir a remuneração em três componentes básicos.

- remuneração básica – pagamento fixo que o funcionário recebe regularmente na forma de salário mensal, geralmente em pecúnia;
- incentivos salariais – programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho;

- benefícios – quase sempre representados por vantagens indiretas, tais como: férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, etc...)

Como o desenvolvimento do trabalho é a avaliação de desempenho, vamos analisar os incentivos salariais.

A remuneração pode enfatizar o desempenho e remunerá-lo de acordo com as contribuições individuais ou grupais, ou a combinação das duas. Tal forma de remuneração contingencial por desempenho pode adotar formas extremas de salário por produção (baseado em unidades produzidas), por prêmios, por sugestões de redução de custos, pelo atendimento perfeito ou pagamento de mérito baseado nas avaliações de desempenho.

A remuneração fixa funciona geralmente como um fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos para a melhoria contínua das atividades. (CHIAVENATO, 2005).

Tal saída foi adotada por algumas instituições e organizações públicas para incentivar os funcionários visando ultrapassar o desempenho atual e buscando alcançar metas e resultados formulados para o futuro dessas instituições e organizações, e também a satisfação dos cidadãos-clientes.

6.6 Avaliação de desempenho institucional

A avaliação de desempenho institucional visa a aferir o alcance das metas organizacionais, considerando a missão, visão, valores e os objetivos do INSS e terá como parâmetros indicadores que afirmam a qualidade dos serviços relacionados à sua atividade finalística. (art. 14, IN 38).

Nesse aspecto pode-se identificar o grau de envolvimento e abrangência que o processo de avaliação de desempenho institucional está estruturado para buscar os resultados esperados.

ZARIFIAN (2001) apresenta três mutações atuais no conteúdo do trabalho que explicam a emergência do modelo de competência para as organizações:

- NOÇÃO DE EVENTO
- NOÇÃO DE COMUNICAÇÃO
- NOÇÃO DE SERVIÇO

- **Noção de Evento:** é aquilo que ocorre de maneira parcialmente imprevisto, inesperado, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade normal de auto-regulação das máquinas. O evento define que as competências profissionais não podem mais ser mensuradas a partir de tarefas pré-definidas em um posto de trabalho. A competência profissional consiste em enfrentar os eventos de maneira responsável, confrontando o evento e resolvendo os problemas dele gerados.

- **Noção de Comunicação:** trabalhar é em parte pelo menos, comunicar-se, e a qualidade das interações, de agora em diante é fundamental para melhorar o desempenho das organizações. Comunicar-se no sentido de compreender aos outros e a si mesmo, avaliando a ação em função desse entendimento; chegar a um acordo em relação aos objetivos da ação assumidos em conjunto e compartilhar normas mínimas de justiça, que permitam acesso igualitário à informação. A questão da comunicação se junta à do evento: muitas vezes é quando nos mobilizamos em torno de um evento que a necessidade de comunicação e entendimento é mais acentuada.

- **Noção de Serviço:** noção que trabalhar é gerar um serviço seja para um cliente externo ou interno, e é o que justifica a sobrevivência de uma organização. Essa diretriz deve servir como norte para toda a organização e em todas as suas atividades, para tanto, a comunicação é fundamental.

Com esses conceitos apresentados por ZARIFIAN (2001) nota-se que o trabalho não pode ser mais definido como o conjunto de tarefas associadas e descritas de um cargo, mas o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

BÖHMERWALD (1996), alerta para a capacidade que o gestor deve ter para adquirir e desenvolver conhecimentos e habilidades de natureza técnica e gerencial, necessárias para a utilização de métodos gerenciais, tais como PDCA, ferramentas de administração, e outros.

Para que esse tipo de trabalho a ser realizado pelo gestor não se torne uma fonte de atrito entre o avaliador e o avaliado, pois dependendo da periodicidade com que é realizada, faz com que se perca detalhes importantes para a análise e correção, é importantíssimo que se adquira o hábito de dar *feedback* diário e oferecer treinamento contínuo como forma de estar sempre corrigindo o rumo visando os objetivos propostos pela empresa (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

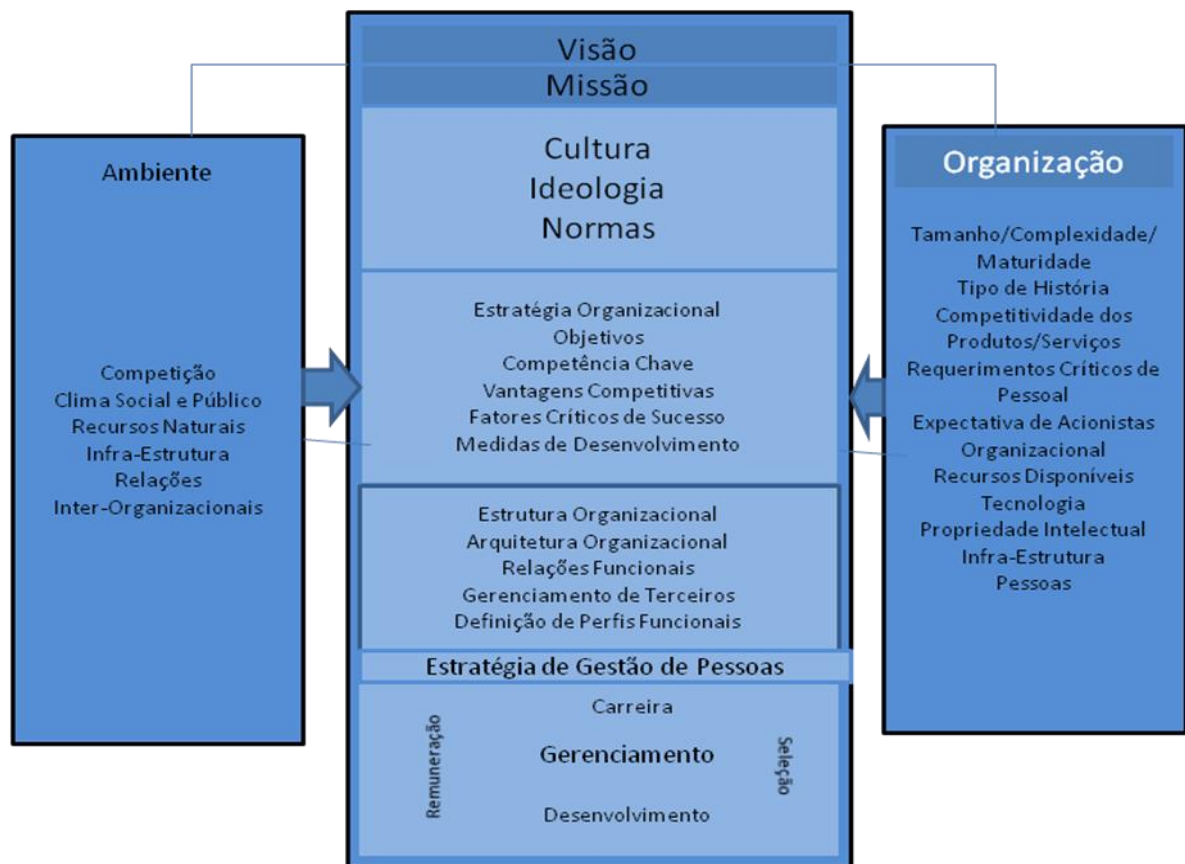


Fig. 5 Elementos integrantes do processo de avaliação de desempenho (Gestão do Desenvolvimento, IBGEN, 2008)

6.7 Avaliação de desempenho individual

A avaliação de desempenho individual visa a 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 do INSS.(art. 19, IN 38/09)

Para BOHLANDER, SNELL, SHERMAN (2003) a avaliação desempenho individual, tem a capacidade de fornecer o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, e também para aprimorar o desempenho.

Conforme BOHMERWALD (1996) o gestor deve saber como melhor utilizar a capacidade dos seus subordinados, devendo para isso, conhecer perfeitamente as tarefas que constituem os processos do seu setor, com as habilidades necessárias para executá-la. E essa capacidade é desenvolvida, essencialmente, através da educação e treinamento.

Buscando perceber o que está compreendido no ato da avaliação, podemos distinguir uma dimensão de informação, em que se conhecem os atributos do objeto avaliado e se mede a extensão destes atributos e a dimensão de julgamento, em que se emite um juízo de valor, tendo por base a comparação da extensão daqueles atributos com um padrão.

Esse estabelecimento de padrões a serem atingidos é que nos remete as metas individuais e institucionais.

No INSS foram estabelecidos 5 (cinco) fatores que irão ser apurados na análise do desempenho individual:

- 1 – Flexibilidade às mudanças;
- 2 – Relacionamento interpessoal;
- 3 – Trabalho em equipe;
- 4 – Comprometimento com o trabalho;
- 5 – Conhecimento e autodesenvolvimento.

6.7.1 Flexibilidade às mudanças

"Daqui vinte anos você estará mais decepcionado pelas coisas que você não fez do que pelas coisas que você fez. Portanto livre-se das bolinas. Navegue longe dos portos seguros. Pegue os ventos da aventura em suas velas. Explore. Sonhe. Descubra."

Mark Twain

Capacidade que o servidor deve ter para se adaptar a novas realidades.

A mudança é ambígua, pois ao mesmo tempo em que é uma oportunidade de crescimento, inovação, nos ameaça, abala, desorienta, pois o homem tem que fazer um esforço para deixar para trás seu aprendizado, seus valores, suas percepções da realidade, seus paradigmas, seu “status quo” e reaprender a lidar com uma nova realidade, ou seja, ter uma atitude de desprendimento e desapego. (CARTILHA GDASS, INSS, 2008)

6.7.2 Relacionamento Interpessoal

"Se você julga as pessoas, você não tem tempo para amá-las."

Madre Teresa de Calcutá

O homem é um ser naturalmente social que vive em grupos, os quais, por sua vez, constituem as organizações.

A necessidade de trocar informações sobre o trabalho e de cooperar com a equipe permite o relacionamento entre os indivíduos, o que acaba sendo imprescindível para a organização, pois, as mesmas, valorizam cada vez mais tal capacidade; o relacionamento interpessoal é, sem sombra de dúvida, um dos fatores que influenciam no dia-a-dia e no desempenho de um grupo, cujo resultado depende de parcerias internas para obter melhores ganhos. Portanto, faz-se necessário, além da cordialidade, o respeito no relacionamento com os outros. (CARTILHA GDASS, INSS).

6.7.3 Trabalho em equipe

“A primeira coisa a observar num governante é a qualidade dos homens que o cercam”

Maquiavel

Quando um trabalho é partilhado, os resultados aparecem mais facilmente, os erros podem ser minimizados, reduzidos ou até mesmo eliminados. Os grupos ficam confiantes e passam a ser confiáveis. De uma forma ou de outra, todos ganham.

Por estarem atentas a essa realidade, as empresas vêm incentivando o desenvolvimento do sentido de equipe em seu grupo de trabalhadores, através de situações que possam favorecer a coesão, a solidariedade, a responsabilidade na execução das tarefas, o compromisso mútuo e a co-responsabilidade. (CARTILHA GDASS, INSS, 2008).

O sentido de equipe nasce da integração indivíduo-organização, evidenciada pela adesão espontânea do trabalhador aos compromissos e metas da empresa, sem imposição de valores ou de procedimentos.

Assim, só existe equipe quando todos os que integram um grupo estão verdadeiramente comprometidos com as mesmas metas. Só existe equipe quando todos conhecem os objetivos, estão cientes da necessidade de alcançá-los e desenvolvem uma visão crítica a respeito do desempenho de cada um e do grupo como um todo.

6.7.4 Comprometimento com o trabalho

"Assumir uma atitude responsável perante o futuro sem uma compreensão do passado é ter um objetivo sem conhecimento. Compreender o passado sem um comprometimento com o futuro é conhecimento sem objetivo."

Ronald T. Laconte

Conhecer a sua instituição, suas metas, planos estratégicos, bem como, e principalmente, a sua importância para a sociedade é condição fundamental para todo profissional.

Equipes vitoriosas já demonstraram que o comprometimento faz diminuir as deficiências técnicas e também permite ampliar a força do grupo criando o trabalho de equipe com fortes características de time unido e motivado na direção dos mesmos propósitos.

As empresas devem desenvolver três fatores que são considerados determinantes para o desenvolvimento do compromisso efetivo dos colaboradores:

1. Clima positivo para o trabalho,
2. Comunicação transparente,
3. Aprendizagem constante.

Deve nascer dentro de cada um a disponibilidade para fazer de cada momento uma experiência de energia e compromisso porque a atitude de uma pessoa diante de desafios dependerá do estado que ela se coloca para tal.

6.7.5 Conhecimento e autodesenvolvimento

“Conhecimento real é saber a extensão da própria ignorância.”

Confúcio

O conhecimento e o autodesenvolvimento são, hoje em dia, concebidos como fatores de mudança, renovação e progresso. Por tais circunstâncias o planejamento de nossas possibilidades de desenvolvimento, se impõe, neste aspecto, como recurso a ser aprimorado e buscado constantemente.

O conhecimento é um bem intangível. É uma combinação de dados que, tratados e contextualizados, fornecem soluções essenciais no processo de tomada de decisões em todos os níveis de uma corporação, buscar novos conhecimentos e habilidades na sua área de atuação é condição fundamental a todo profissional.(CARTILHA GDASS, INSS, 2008)

7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL, DIMENSÃO GERENCIAL

Na avaliação de desempenho individual, dimensão gerencial deverá ser observada os seguintes fatores:

- I – liderança;
- II – planejamento;

- III – comprometimento com o trabalho;
- IV – gestão das condições de trabalho e desenvolvimento de pessoas; e;
- V – relacionamento interpessoal.

7.1 Liderança

"Liderança é uma combinação de estratégia e caráter. Se você precisa ficar sem um, que seja sem a estratégia."

Gen. Norman Schwarzkopf

Há muitas definições desse complexo fenômeno que é a liderança. MAXIMIANO (1986) considera liderança como sendo a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder.

Portanto, líderes não são apenas as pessoas que ocupam as manchetes dos jornais, ou que mobilizaram realizações coletivas cuja lembrança a história guardou, mas também quaisquer indivíduos que conduzam com sucesso um grupo empenhado numa tarefa.

Os líderes formam e desenvolvem equipes, transmitem credibilidade, oferecem a colaboração, fortalecem o pessoal através de transferência de poder, capacitam, inspiram e motivam, tomam decisões e distribuem tarefas de forma coerente e responsável, de forma equilibrada, respeitando-se todos os integrantes da equipe de trabalho.

Todas estas concepções e definições do conceito de liderança possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho.

Em outras palavras, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. A motivação para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador. Ao líder, cabe o papel de facilitador conduzindo, abrindo os caminhos, e mantendo a equipe motivada para a produção de resultados.(MAXIMIANO, 1986)

7.2 Planejamento

"A maioria das pessoas não planeja a falha, e sim falha no planejamento."

John L. Beckley

Planejar é prever e prevenir a consequências de atos e eventos.

Segundo MAXIMIANO (1986) o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

- ➔ um processo para definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como as atividades e recursos (meios) que permitirão alcançá-los;
- ➔ interferir na realidade, com o propósito de passar-se de uma situação conhecida para uma outra situação desejada, dentro de um intervalo de tempo predeterminado;
- ➔ tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando reduzir sua incerteza.
- ➔ trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiros e métodos determinados; planificação.
- ➔ preservação da lógica entre eventos.

Mas o planejamento envolve muito mais variáveis, pois é uma ferramenta para toda pessoa ou organização que queira ou de quem seja exigido um comprometimento no alcance de um ou mais objetivos, onde se necessite coordenação e acompanhamento de esforços e aplicação de recursos humanos, financeiros e materiais.

O papel do gestor ainda se completa nas tarefas de planejar o trabalho com ênfase na missão da organização e na distribuição adequada de tarefas de seus pares, sempre buscando desenvolver suas atribuições com base nos objetivos e metas da instituição, definindo prioridades adequadamente.

7.3 Comprometimento com o trabalho

"Escolha o trabalho de que gostas e não terás de trabalhar um único dia em tua vida".

Confúcio

Comprometimento com o trabalho é muito mais do que executar suas atividades de maneira interessada e envolvida. É dar sempre o “algo mais”, se destacar apresentando diferentes soluções, aliando empenho, iniciativa e criatividade, desempenhando suas atribuições com interesse e dedicação.

Ter uma visão global da instituição, suas metas, planos estratégicos, bem como, e principalmente, a sua importância para a sociedade é condição fundamental para todo gestor.

Ressalta-se ainda que, quando falamos em comprometimento, buscamos desenvolver às atividades, tarefas e atribuições de modo a contribuir para o alcance maior da organização, seus objetivos.

Porém é de fundamental importância para a produtividade de uma organização contar com pessoas comprometidas com o trabalho. Se ampliarmos a análise sobre o comprometimento, perceberemos que não é somente na vida profissional que a concentração de energia para se fazer algo é importante e fundamental. É importante, sim, em todas as áreas da vida. Portanto, trabalhar a equipe, buscando sempre um clima harmônico e cooperativo, é uma das principais atribuições do gestor.(CARTILHA GDASS, INSS, 2008)

Não devemos confundir comprometimento com obrigação ou esforços negativos na direção de um objetivo, porque se assim for considerado acabamos por distanciar a determinação e a devoção para se fazer algo. Um relacionamento afetivo sem comprometimento entre as pessoas envolvidas dificilmente terá qualidade e harmonia.

7.4 Gestão das condições de trabalho

"Ninguém pode excluir inteiramente do seu trabalho o elemento necessidade."

Ralph Waldo Emerson

Estar atento às condições de trabalho, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho das tarefas é função essencial do gestor, portanto cabe entre suas atribuições a preocupação em promover um ambiente de trabalho adequado, preocupando-se com o espaço físico e o conforto da equipe.

O conhecimento dessas condições e a busca constante de sua melhoria influenciam diretamente a satisfação do trabalhador, levando ao aumento da produtividade e da qualidade do trabalho da equipe.

Mas a gestão das condições de trabalho vão além de mobiliários e espaços físicos adequados, o gestor passa a ocupar um papel de “guia”, “orientador” preocupando-se com qualificação profissional continua dos integrantes da equipe. Incentiva o aperfeiçoamento profissional permanente de seus integrantes objetivando a interação entre os objetivos e as prioridades definidas pela Instituição, os projetos individuais e coletivos incentivando ações necessárias à construção de outra realidade institucional.(CARTILHA GDASS, INSS, 2008)

7.5 Relacionamentos Interpessoais

"Grandes líderes mudam de estilo para levantar a auto-estima de suas equipes. Se as pessoas acreditam nelas mesmas, é impressionante o que elas conseguem realizar."

Sam Walton

É fator de suma importância para alcance dos resultados em uma organização, um bom ambiente de trabalho, mas para isso, se faz necessário que o líder saiba mediar conflitos que irão existir no seu grupo de trabalho, mantendo entre indivíduos um bom relacionamento interpessoal. Cabe a ele fazer com que o clima interno seja agradável, permitindo um ambiente sinérgico e que prevaleça a união e a cooperação entre todos. Essa forma de conduta está relacionada ao estilo de gestão que se aplica e suas ações, e pode influenciar no desempenho dos liderados. (CARTILHA GDASS, INSS, 2008)

O homem é um ser naturalmente social que vive em grupos, os quais, por sua vez, constituem as organizações. As organizações fazem-se presentes na sociedade e na singularidade de cada pessoa, ou seja, em nossas diferenças individuais, que devem ser respeitadas e valorizadas.

A necessidade de trocar informações sobre o trabalho e de cooperar com a equipe permite o relacionamento entre os indivíduos, o que acaba sendo imprescindível para a organização, pois, as mesmas, valorizam cada vez mais tal capacidade; o relacionamento

interpessoal é, sem sombra de dúvida, um dos fatores que influenciam no dia-a-dia e no desempenho de um grupo, cujo resultado depende de parcerias internas para obter melhores ganhos.

8 O T&D COMO ELEMENTO DE TRANSFORMAÇÃO

Um dos dilemas enfrentados por aqueles que lideram as organizações nos novos moldes é que a maioria das pessoas ainda centra sua visão do mundo nos moldes antigos. Embora sejam aconselhados a pensar além das suas funções, terem responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e focarem na preparação para o mercado, e não no emprego para a vida inteira, poucas organizações oferecem as ferramentas para ajudar as pessoas a realizarem essa mudança. (BOOG, 1999).

Os setores de treinamento são fundamentais para essa mudança de comportamento, não se concebe mais ações de Treinamento e Desenvolvimento focadas só na aprendizagem, é necessário visualizar um todo voltado para o desempenho da global (empresa+peessoa).

Quando pessoas se referem ao “desempenho da empresa”, estão se referindo, implicitamente, ao desempenho do conjunto de pessoas que nela trabalham. Encontramos em muitas empresas departamentos de T&D/desenvolvimento de pessoas, investindo pesadamente em “aprendizagem”, construindo centro de treinamento, desenvolvendo treinamentos assistidos por computador, vídeos interativos, tele-conferências, programas de desenvolvimento gerencial, porem esquecem que a aprendizagem é apenas um dos meios para um fim mais estratégicos que é a modificação do desempenho (BOOG, 1999).

O desenvolvimento de pessoas baseada em competências permite que se possam identificar situações e defini-las com mais objetividade os desempenhos esperados. A abordagem por competência é mais sensível aos processos que objetivam criar condições e estimular o desenvolvimento profissional e pessoal. (DUTRA, 2004).

É fundamental ajustar as ações de T&D às necessidades estratégicas das instituições. A tarefa de identificação das necessidades de treinamento alinhadas aos objetivos das organizações é o ponto de partida dentro desse contexto.

A pesquisa ou diagnósticos de treinamento deve ser contínua e permanente, pois fornecerá dados, que permitem definir claramente os objetivos da ação de treinamento.

9 IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK

A importância de desenvolvermos a capacidade de nos comunicarmos de forma clara e objetiva, torna-se um elemento facilitador no processo de avaliação de desempenho. Comunicar-se de forma concisa constitui uma arte requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais. Embora a comunicação seja uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dê de forma que pode ser considerada natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se.

Dentro desse contexto é que destacamos a importância da comunicação entre gestor e servidor, pois deve sempre existir um canal de comunicação aberto, evitando ou tentando evitar de todas as formas as distorções que poderão haver.

Essa comunicação assertiva deve ser baseada no respeito, educação, verdade, justiça, ética, empatia e transparência. Todos esses elementos nos trazem a figura do feedback, que nada mais é do que se comunicar de forma objetiva, clara e honesta, cuidando sempre para considerar os sentimentos do outro, colocando-se sempre na posição deste. (GIL, 2008).

Feedback é o processo em que uma pessoa transmite a outra sua percepção a respeito do comportamento desta última. O fornecimento de feedback é importante na construção de um bom relacionamento interpessoal. Quando uma pessoa pede feedback a outra, o feedback ajuda a pessoa que o recebe a adquirir uma visão mais realista de si própria e a ajustar seu comportamento de modo a favorecer relações mais amistosas.

10 PAPEL DO GESTOR COMO ELEMENTO CATALIZADOR

Cabe ao gestor como agente de desenvolvimento de pessoas a responsabilidade de informar, envolver, delegar, consultar e perguntar, proporcionando uma gestão participativa,

despertando as competências latentes de cada uma das pessoas de sua equipe e facilitando a transformação pessoal e a busca da excelência humana. Nesse modelo de avaliação de desempenho utilizado pela Instituição, quem avalia o desempenho do pessoal é o gestor ou supervisor (substituto), com a assessoria do órgão de Recursos Humanos, para alguns casos, que estabelece os meios e as informações para que as avaliações possam acontecer.(BERGAMINI & BERALDO, 2007)

O gestor como não possui conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas cabe ao órgão de RH entrar, com a função de staff, de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gestor mantém a sua autoridade de linha avaliando o trabalho dos subordinados por meio do sistema.

O envolvimento do indivíduo e do gestor na avaliação é uma tendência muito forte, onde o gestor funciona como elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função do feedback fornecido pelo gestor.

Os gestores fornecem recursos aos funcionários como orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar e cobra os resultados, enquanto os funcionários fornecem o desempenho e os resultados, e cobra os recursos do gerente.

11 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados e analisados utilizando-se um método misto (qualitativo e quantitativamente), qualitativa em razão de contribuir para melhor compreensão e interpretação das respostas obtidas na aplicação do questionário, também se considerou quantitativa, pois o instrumento de coletas de dados que foi aplicado, um questionário, gera dados padronizados que permite apurar opiniões e traduzir atitudes. Assim, temos uma análise descritiva e direta dos dados transformando-os em percentuais.

11.1 Metodologia

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base à taxionomia apresentada por VERGARA (2006), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins podem ser:

- Exploratório;
- Descritiva
- Explicativa
- Metodológica
- Aplicada
- Intervencionista

Quanto aos meios:

- Pesquisa de campo
- Pesquisa de laboratório
- Documental
- Bibliográfica
- Experimental
- Ex post facto
- Participante
- Pesquisa-ação
- Estudo de caso

A classificação quanto aos fins é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual. A utilização de múltiplos métodos de pesquisa e investigação na análise dos fenômenos administrativos e organizacionais pode abrir novos horizontes para sua compreensão.

Na realização neste estudo foi utilizado o método de pesquisa baseada em dados de natureza qualitativa com enfoque descritivo e exploratório através de levantamento de informações realizadas com a utilização de um questionário.

Tem característica exploratória porque proporciona maior familiaridade, acessibilidade ao fator pesquisado, tornando-a mais explícita e ajudando a construir hipóteses.

Descritiva, porque visa descrever percepções, expectativas e sugestões dos gestores da Gerência Executiva do INSS de Porto Alegre em relação à avaliação de desempenho como fator de melhoria dos resultados.

GIL (2002) classifica de delineamento o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise de dados.

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.

A pesquisa como área de ensino e investigação científica introduz uma série de novos questionamentos e debates. Dentre eles a dicotomia entre a pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

Na pesquisa deste trabalho foi empregada a análise qualitativa, pois ela oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contexto locais identificáveis. (GIL, 2002).

De acordo com Malhotra (2001) as pesquisas qualitativas são utilizadas principalmente quando se quer entender melhor um tema, para definir melhor um tema de pesquisa qualitativa, gerar novas hipóteses, gerar indicadores ou atributos de mensuração ou gerar alternativas para fechar questões em aberto.

Entende-se então que em pesquisas qualitativas o pesquisador deve levantar os dados relacionados ao fenômeno pesquisado a partir das perspectivas das pessoas envolvidas com o fenômeno.

Já quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque foi desenvolvida com material já elaborado constituído principalmente

de livros e artigos científicos. Documental porque foi realizada em documentos obtidos no INSS e demais órgãos públicos e privados.

11.2 Estrutura da pesquisa

Conforme Yin (1994), o desenho da pesquisa de um estudo de caso compreende cinco fases: (1) as perguntas do estudo; (2) as proposições ou propósitos do estudo; (3) a delimitação da unidade de estudo; (4) a coleta de dados; (5) análise e interpretação dos dados.

As duas primeiras fases já foram apresentadas neste trabalho, as fases das perguntas do estudo estão contempladas no item Justificativas, já as proposições ou propósito do estudo, estão contemplados no item dos objetivos.

11.3 Amostra

Para análise e compilação dos dados coletados, as questões foram agrupadas dentro das dimensões conforme segue:

- Dimensão institucional: 3, 4, 8, 15, 16 e 17
- Dimensão individual: 1, 2, 9, 11, 13 e 14;
- Dimensão funcional: 5, 6, 7, 10, 12 e 18

O questionário foi aplicado durante um treinamento onde estavam presentes todos os gestores da Gerência Executiva de Porto Alegre. Foram preenchidos 22 (vinte e dois) questionários, sendo 10 (dez) dos chefes de agências, 05 (cinco) chefias da Divisão de Benefícios, 03 (três) Chefias do Serviço de Administração, o Chefe do Serviço de Atendimento, a Chefe da Reabilitação Profissional, a Chefe do Serviço Social e o Procurador da Seccional do INSS de Porto Alegre. A Corregedora Regional estava presente e preencheu o formulário, mas como não estava na proposta inicial de preenchimento não foi considerada.

A amostra foi muito significativa, pois obtive respostas de todas as chefias.

A estrutura da Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre é a seguinte:

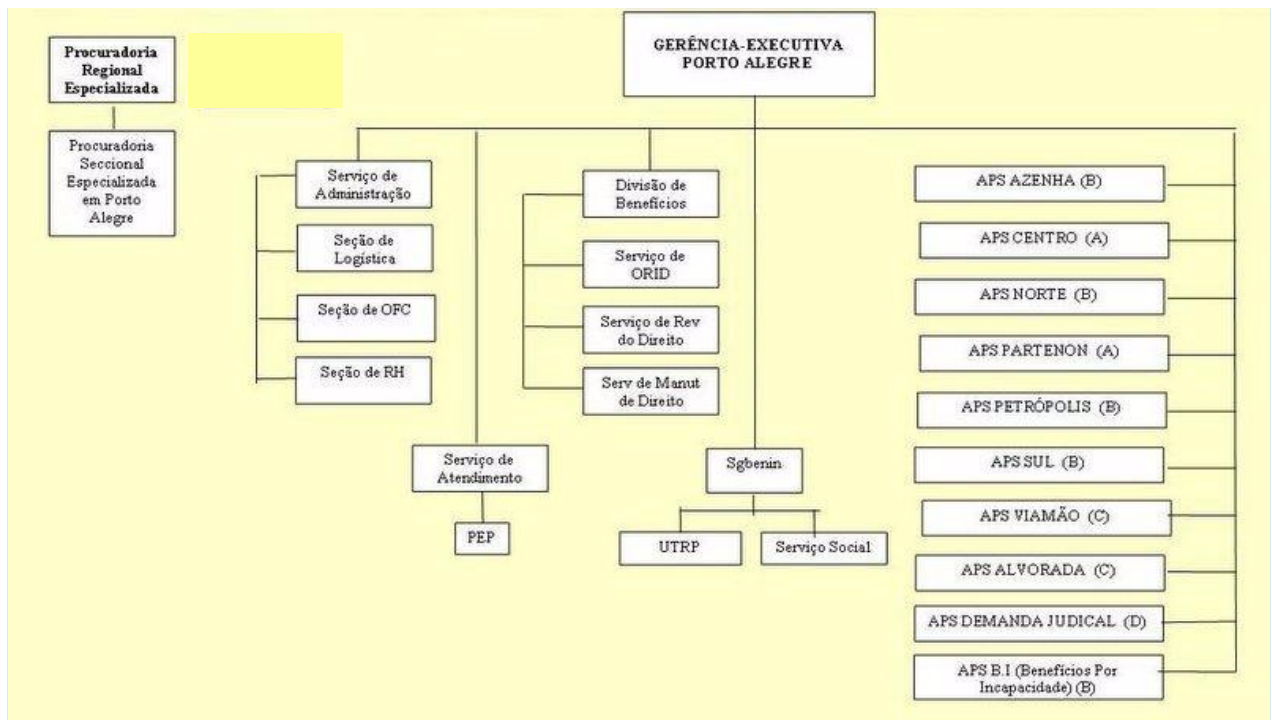


Figura 6 – Organograma da Gerência do INSS Tipo A (www.previdencia.gov.br)

11.4 Coleta de dados

A coleta de dados seguiu o método de observação participante, esse método possibilita a observação direta dos fatos permitindo chegar às evidências imediatas compreendendo como as coisas verdadeiramente são tornando-se necessário recusar sua simples facticidade. A observação participante pode assumir duas formas distintas: (a) natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga, e (b) artificial, quando o observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar uma investigação. Como gestor integrante da Gerência Executiva de Porto Alegre, utilizei a forma natural. Dessa maneira o trabalho foi organizado de forma lógica possibilitando a ligação coerente dos dados com o propósito da pesquisa, pois o referencial teórico foi à base fundamental na construção deste trabalho e de suas conclusões.

Segundo GIL (2002), para a realização da coleta de dados, utilizam-se dois tipos de fontes de informação:

- fontes primárias (aplicação de questionário para todos os gestores da Gerência Executiva de Porto Alegre)
- fontes secundárias (informações armazenadas em documentos, Regimento Interno, Diretrizes da Direção do INSS, Portarias de regulamentação, apostilas e cartilhas sobre avaliação de desempenho, e outros documentos disponíveis).

O questionário, como técnica de investigação, tem como propósito obter informações sobre conhecimento, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento, presente ou passado, etc...

Esse questionário foi baseado em um instrumento de pesquisa elaborado pela Diretoria de Recursos Humanos do Instituto Nacional do Seguro Social em 2007, tal instrumento visava obter informações para que se pudessem estabelecer os critérios individuais e institucionais que comporiam a avaliação de desempenho. Como forma de poder abranger as mais muitas diversidades do país utilizou-se de uma técnica de coleta de informações chamada de focus-grup, que posteriormente deu origem a um questionário.

Inicialmente esse questionário era composto por 36 (trinta e seis) questões, com 05 (cinco) alternativas divididas em 03 (três) dimensões – INDIVIDUAL, FUNCIONAL E INSTITUCIONAL, que foi adequado para a necessidade deste trabalho ficando com 18 (dezoito) questões fechadas e também com cinco alternativas diferenciadas para cada questão.

O questionário consiste, basicamente, em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, buscando-se obter informações de como está sendo implantada a avaliação de desempenho e quais os seus reflexos, positivos ou negativos, na melhoria no atendimento.

O formulário foi entregue para preenchimento durante uma reunião de chefias, no mês de dezembro, onde estava presentes 85% dos chefes da Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre. As respostas a essas questões é que proporcionaram os dados para descrição da percepção sobre o objeto desta pesquisa.

11.5 Estudo de caso

Como em toda pesquisa, a formulação do problema constitui-se na sua etapa inicial. Não basta escolher o tema para se avançar na pesquisa, é preciso formular o problema que geralmente decorre de um longo processo de reflexão e de imersão em fontes bibliográficas adequadas. (GIL, 2002).

Segundo Yin (1994) a utilização do estudo de caso como método de pesquisa deve levar em consideração o atendimento de três fatores importantes: (a) o tipo de pergunta de pesquisa (perguntas do tipo como e por que); (b) a extensão do controle que o pesquisador tem sobre os comportamentos dos eventos atuais (nenhum controle); (c) o grau do foco na contemporaneidade em relação aos eventos históricos (o tema é contemporâneo). Conclui-se que o presente trabalho, utilizando-se o método de estudo de caso, atende aos critérios definidos por Yin (1994), o que justificou a sua utilização.

Já Roesch (1999) caracteriza alguns aspectos do uso do estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, tais como: permitir o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é indicado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

11.6. Interpretação dos resultados

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa de emprego a outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custo e benefício. (CHIAVANATO, 2002). A nova administração pública gerencial mostra a importância de se discutir tópicos que tratam de contínuas mudanças significativas na estruturação, direção, financiamento, equipe, operação, supervisão, avaliação e legitimação do setor público. A partir do ano de 2002, o Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS – vem buscando a excelência no atendimento ao público com inovações em todos os aspectos, desde a modificação da logomarca até os layouts das agências. Em 2008, por meio do Decreto n 6.493, de 30 de junho daquele ano, começa a se estabelecer os atos normativos que iriam regular a avaliação de desempenho.

Avaliação de Desempenho, no INSS, tem como finalidades básicas o desenvolvimento permanente do servidor, a adequação das suas competências aos objetivos institucionais e a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. (Escola da Previdência, Cartilha GDASS, 2008)

Para facilitar a interpretação dos dados obtidos, analisaremos partindo da divisão dimensional proposta no questionário: DIMENSÃO INDIVIDUAL, DIMENSÃO FUNCIONAL E DIMENSÃO INSTITUCIONAL.

DIMENSÃO INDIVIDUAL – as questões que envolvem a dimensão individual nos mostram uma defasagem dos propósitos instituição x gestores, em relação a todos os aspectos que englobam aquele item e subitens. Mesmo sendo considerados critérios subjetivos, 49% dos gestores responderam que eles têm condições de expressarem os resultados esperados para o desempenho ideal dos servidores.

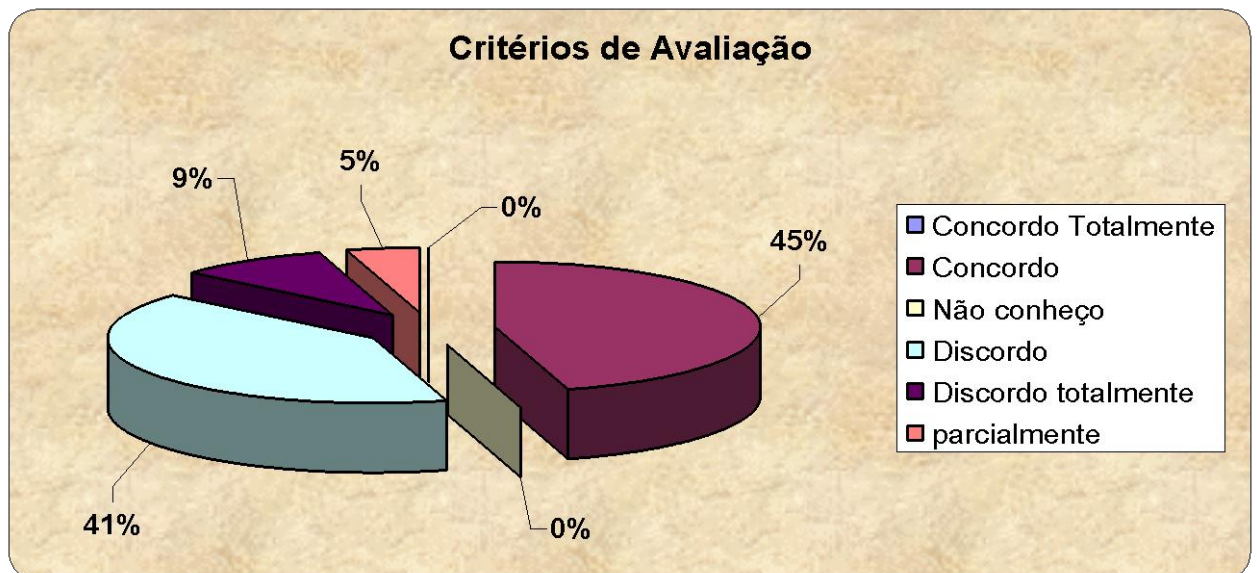


Gráfico 1 – Critérios de avaliação – elaborado pelo autor

O processo de busca às informações colocadas a disposição dos gestores para se subsidiarem e se apropriarem desse processo de avaliação de desempenho, nos mostra no item 02 que 55% dos entrevistados conhecem ou tem conhecimento das informações dispostas na página da intraprev. Utilizando-se uma amostra significativa dos gestores da Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre, percebe-se que esse índice de gestores conhecedores dessas informações é muito baixo, pois como decorrerá desse conhecimento o processo de avaliação dos demais servidores, é imprescindível que se tenha o completo domínio de como se dará o processo avaliativo e como se podem obter informações que possam servir para dar

um suporte ao realizarem suas tarefas. Dessa falta de conhecimento pode haver vários desdobramentos que poderão colocar em dúvidas a avaliação de desempenho no INSS. É necessário que os gestores se utilizem sua autonomia para buscar as informações, o aperfeiçoamento sobre o assunto, pois estamos no primeiro ciclo avaliativo e não pode cair no descrédito o processo, principalmente por estarem à frente de unidades pessoas que muitas vezes não tem a condições técnicas para exercerem o cargo.

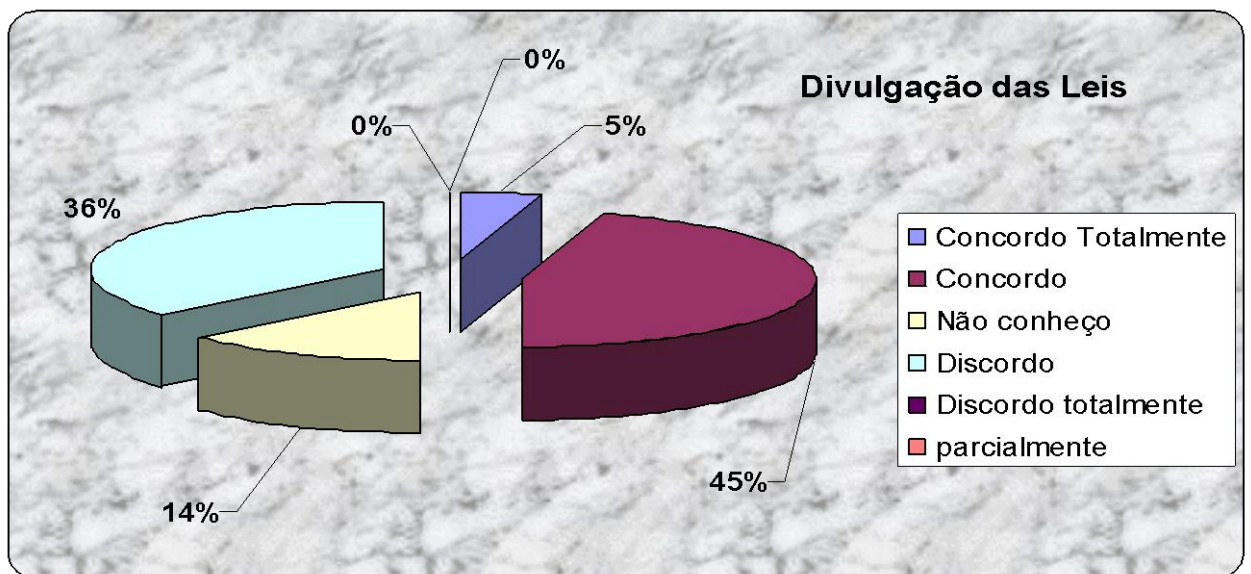


Gráfico 2 – Divulgação das Leis – elaborado pelo autor

Mesmo tendo sido estipulado um período para ser realizado o primeiro ciclo avaliativo, os gestores já perceberam mudanças no comportamento individual dos demais servidores subordinados as mais diversas áreas. O item 11 nos mostra que 68% dos subordinados apresentaram alguma mudança de comportamento comparando com situações anteriores. Percebe-se que esses servidores entendem a necessidade de mudar, não só a postura, mas a atitude, e esses fatores estão sendo facilmente identificados pelos gestores da gerência.

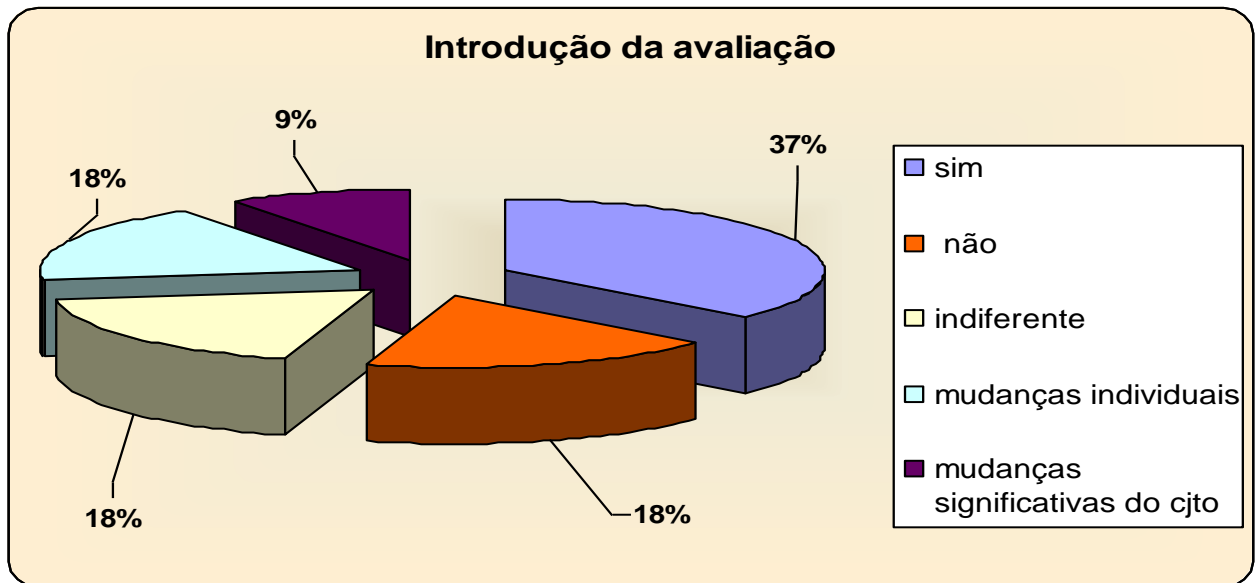


Gráfico 3 – Introdução da avaliação – elaborado pelo autor

Já no item 13, todos os gestores entendem que mesmo sendo questões subjetivas, há necessidade e possibilidade de melhorias, pois quanto mais explícito estiver os conceitos e suas descrições, o entendimento por parte dos servidores e dos avaliadores se tornará mais fácil e a justificativa do alcance ou não dos objetivos previstos para aquele item será mais visível.

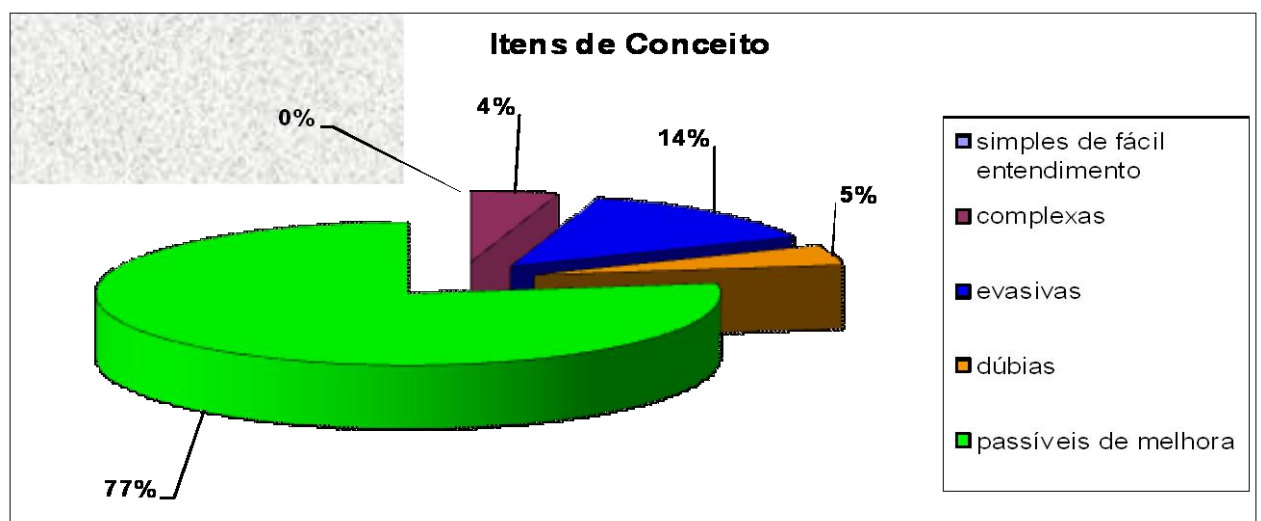


Gráfico 13 – Itens do Conceito – elaborado pelo autor

Percebe-se no item 14, a dificuldade demonstrada pelos gestores de avaliarem e serem avaliados. Essa quebra de paradigma é a principal barreira a ser vencida nesse processo. Mesmo aparentando ser de extrema dificuldade, a avaliação de desempenho, por

vários motivos e fatores que observamos nas outras respostas do questionário deixará de ser um fator restritivo e de difícil aplicação, para se tornar algo rotineiro e que passará a incorporar a cultura da organização.

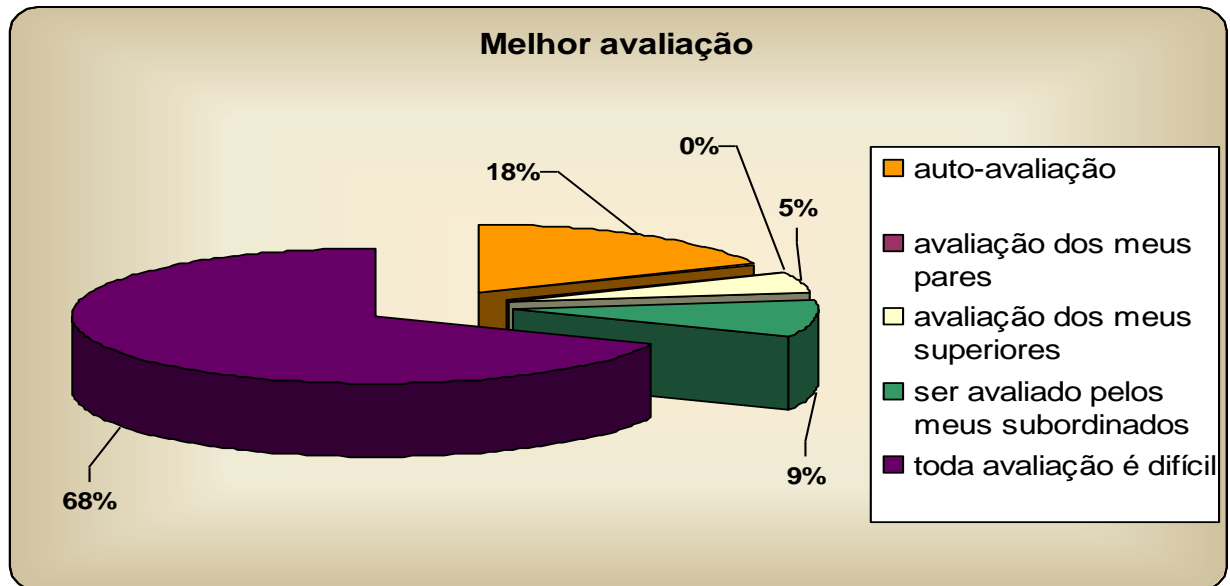


Gráfico 14 – Melhor Avaliação – elaborado pelo autor

DIMENSÃO FUNCIONAL – nesse aspecto tentamos identificar qual é a percepção dos gestores da Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre com relação ao impacto nos processos e formas de trabalho.

Diante de várias mudanças, percebe-se que há por parte da Instituição uma forte preocupação de desenvolver e capacitar seus gestores para desempenharem com o máximo de assertividade suas funções. Esse trabalho também deveria refletir na preparação dos gestores para realizarem avaliação, mas percebe-se, conforme outras respostas item 06, que não há essa segurança.

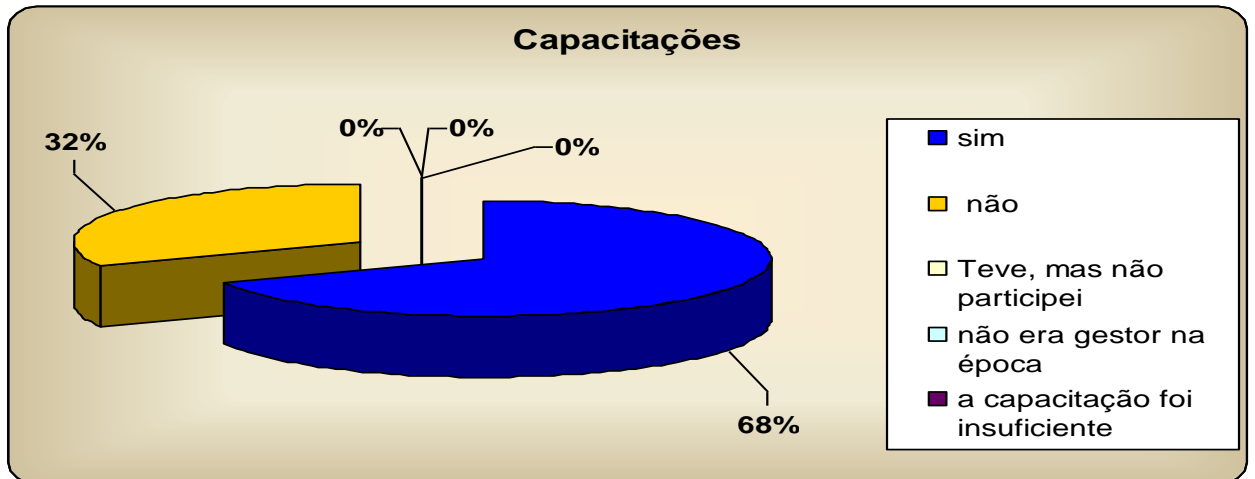


Gráfico 5 – Capacitações – elaborado pelo autor

Conforme descrito no item anterior, 63% dos entrevistados entendem que as propostas de trabalho para capacitarem os gestores focados nos critérios da avaliação de desempenho atenderam em parte as expectativas. Observa-se também que grande parte dos avaliadores já havia participado de pelo menos uma capacitação voltada ao assunto, ou seja, temos pessoas sensibilizadas para executarem a tarefa.

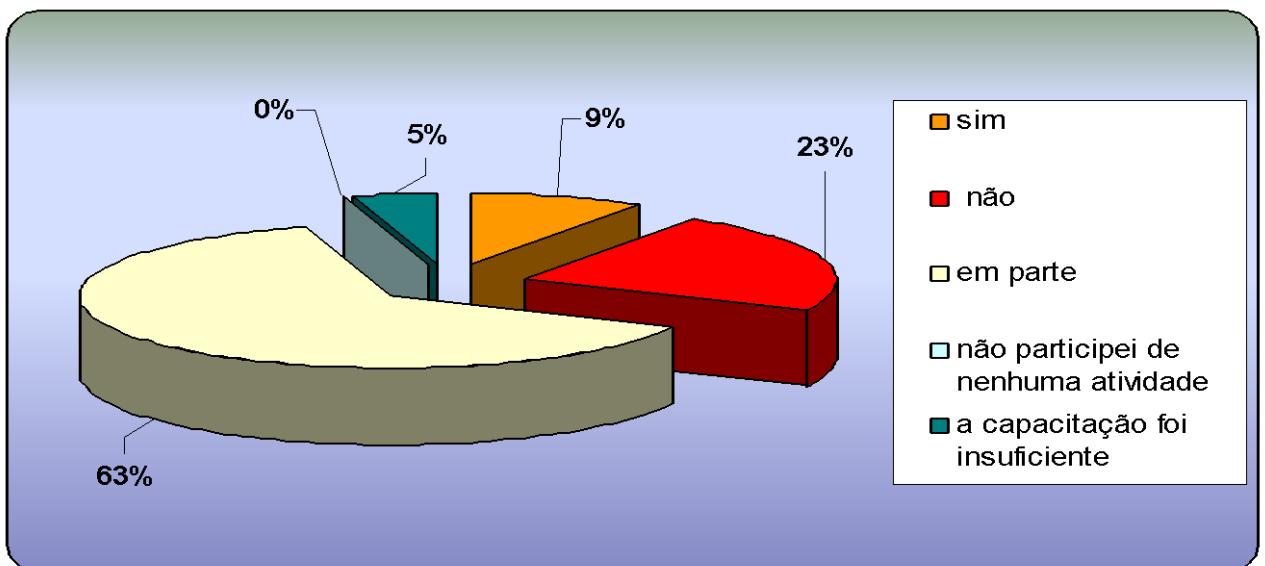


Gráfico 6 – Capacitação para avaliação – elaborado pelo autor

Em relação aos critérios de avaliação, 77% não concordam ou acham insuficientes, pois os critérios são todos subjetivos, conforme relato de alguns entrevistados.

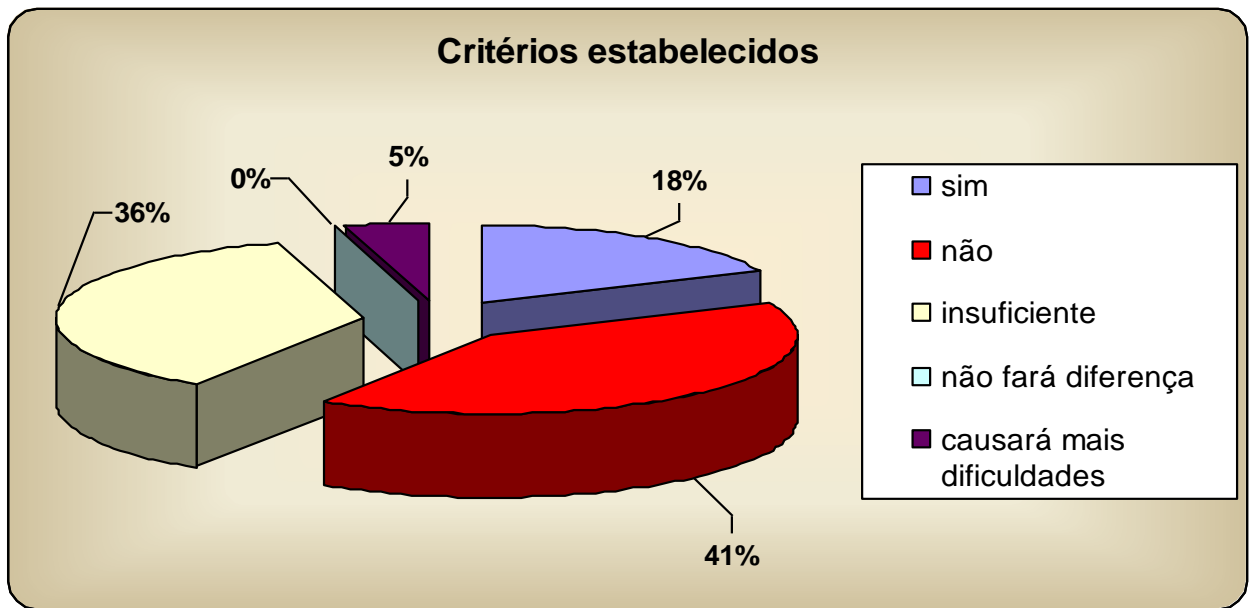


Gráfico 7 – Critérios Estabelecidos – elaborado pelo autor

Outra análise a ser observada dentro dessa dimensão funcional é as condições de trabalho, no atendimento ao público, pois muitas reclamações advêm das más condições de para execução das tarefas, desde a pouca luminosidade até questões que envolvem a troca do mobiliário, fatores esses que podem influenciar no rendimento do servidor. Nas repostas encontramos 77% creditam alguma necessidade de mudança, seja de layout ou de mobiliário.

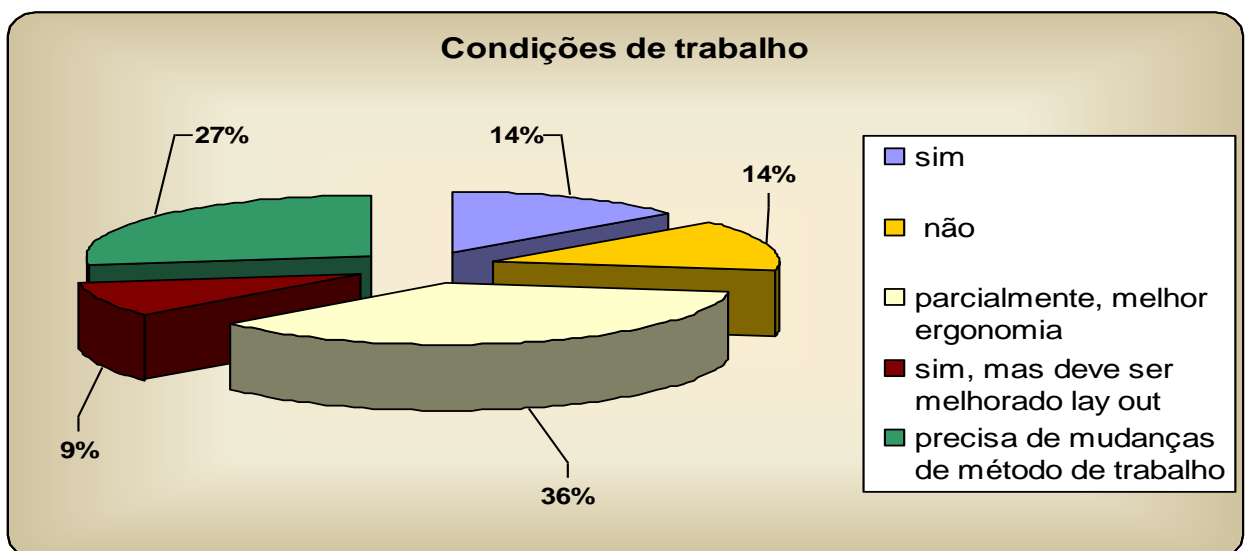


Gráfico 10 – Condições de Trabalho – elaborado pelo autor

O trabalho de sensibilização para maior conhecimento dos critérios e como se daria a avaliação de desempenho por parte de todos os envolvidos no processo de avaliação,

foi contemplado nesse item, onde percebe-se que 36% ainda não tinha discutido com seu grupo, dado esse preocupante, pois o período avaliativo já está em vigor.

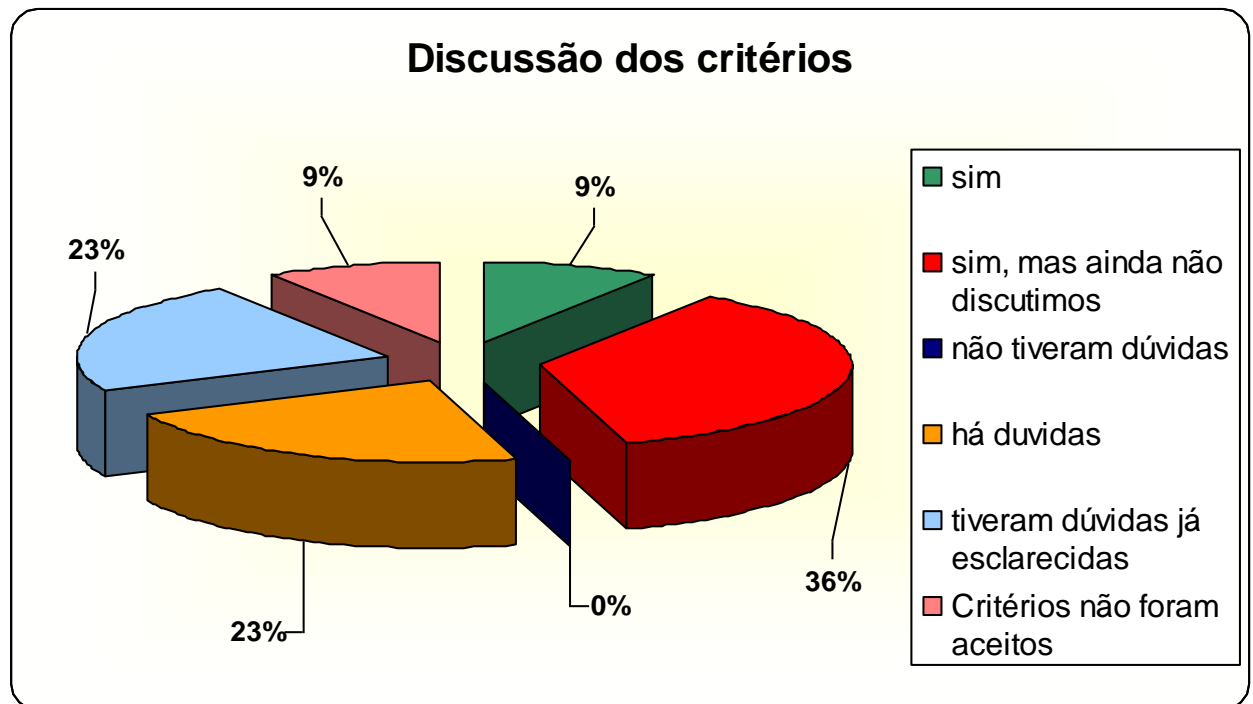


Gráfico 12 – Discussão dos Critérios – elaborado pelo autor

Conforme o item 18, já está perceptível aos gestores que mudanças estão ocorrendo nos ambientes da Instituição, somente não possuem um instrumento adequado para medi-lo, fato esse que poderia materializar essa nova fase do serviço público, principalmente na Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre.

Onde temos 5% de transformações mais significativas, acreditamos que o trabalho de sensibilização e esclarecimento de dúvidas tenha sido realizado efetivamente.

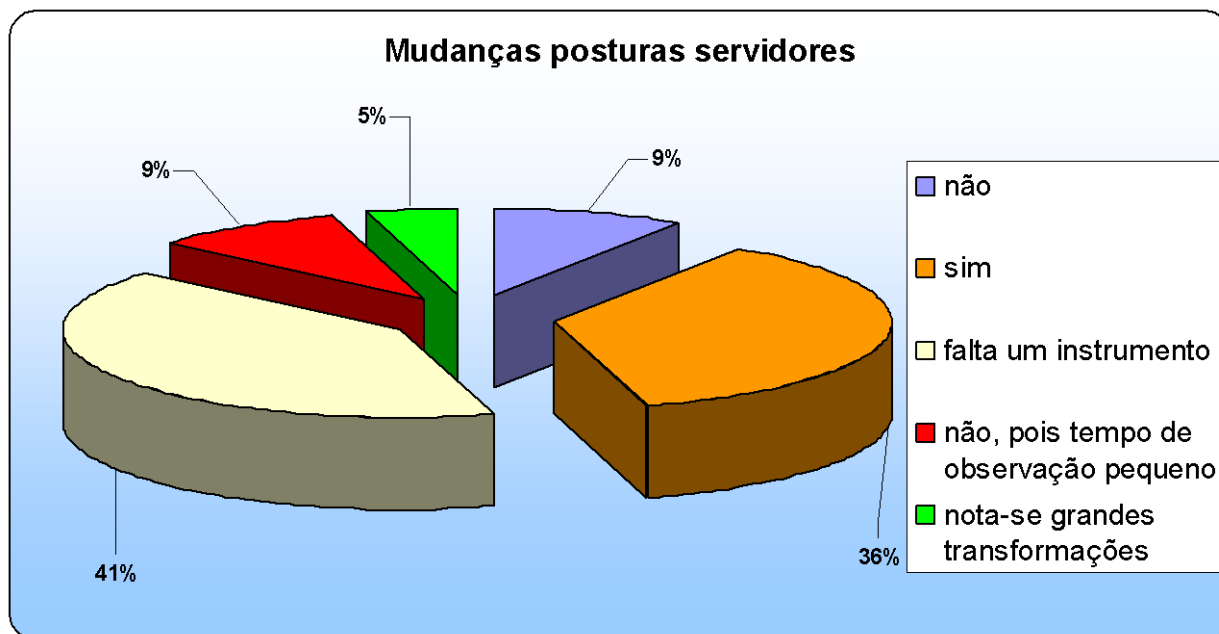


Gráfico 18 – Mudanças posturas servidores – elaborado pelo autor

DIMENSÃO INSTITUCIONAL – as questões que envolvem a dimensão institucional, visam obter informações dos gestores de como eles percebem o ambiente interno e externo da Instituição, e como as ações estratégicas propostas e sua implementação estão atingindo seus objetivos.

Ao observarmos as respostas apresentadas no primeiro item que envolve a dimensão institucional, item 3, verifica-se que 91% dos entrevistados concordam que as metas estipuladas pela Diretoria do INSS são perfeitamente alcançáveis. A redução da idade média do acervo (tempo que um processo fica aguardando definição) vem ao encontro do que preconiza a Legislação Previdenciária, onde o tempo médio deve ser de 45 dias. As agências são monitoradas diariamente, para que tais descuidos não afetem a sua produtividade e consequentemente os objetivos da Instituição.

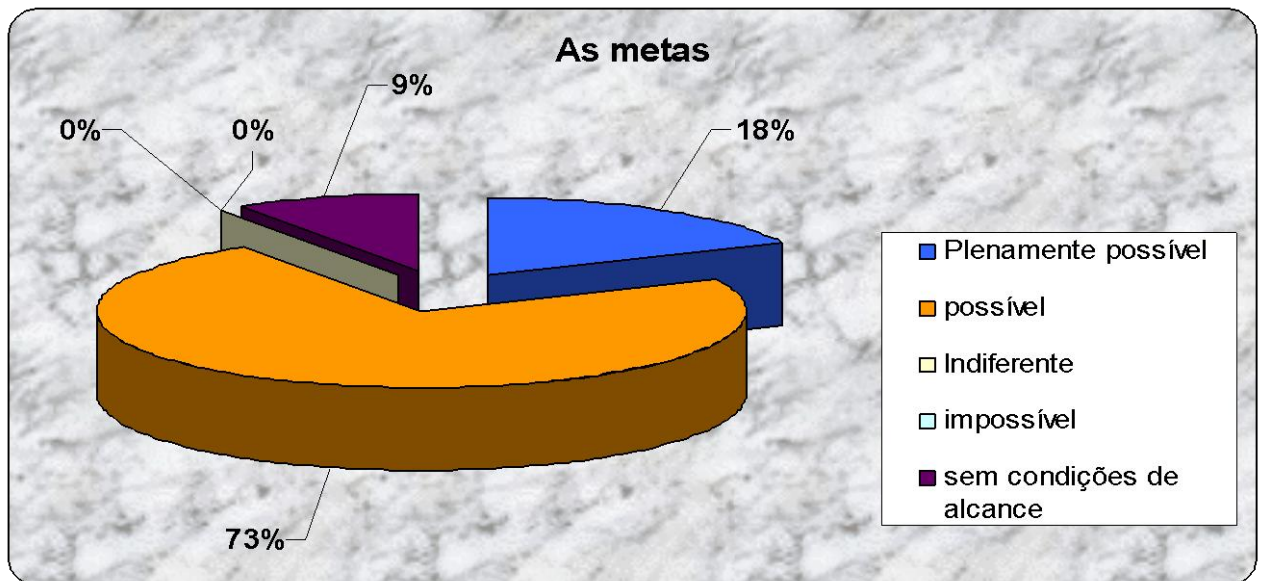


Gráfico 3 – As Metas – elaborado pelo autor

Como todo o desempenho Institucional está relacionado, diretamente, com o desempenho da atividade fim, foi perguntado aos gestores como eles viam a área meio fora desse contexto, pois, por mais que produzam o resultado institucional não seria considerado. Conforme respostas obtidas, há um empate entre aqueles que consideram correto estar na área fim, 48%, e os outros que consideram que deve haver também fora da área fim, 46%. Ao analisar as repostas, percebe-se que, mesmo sendo um grupo de gestores onde predominavam colega das agências, considerada área fim, a carga de trabalho recai sobre todos, mas predomina os objetivos estratégicos a Instituição.

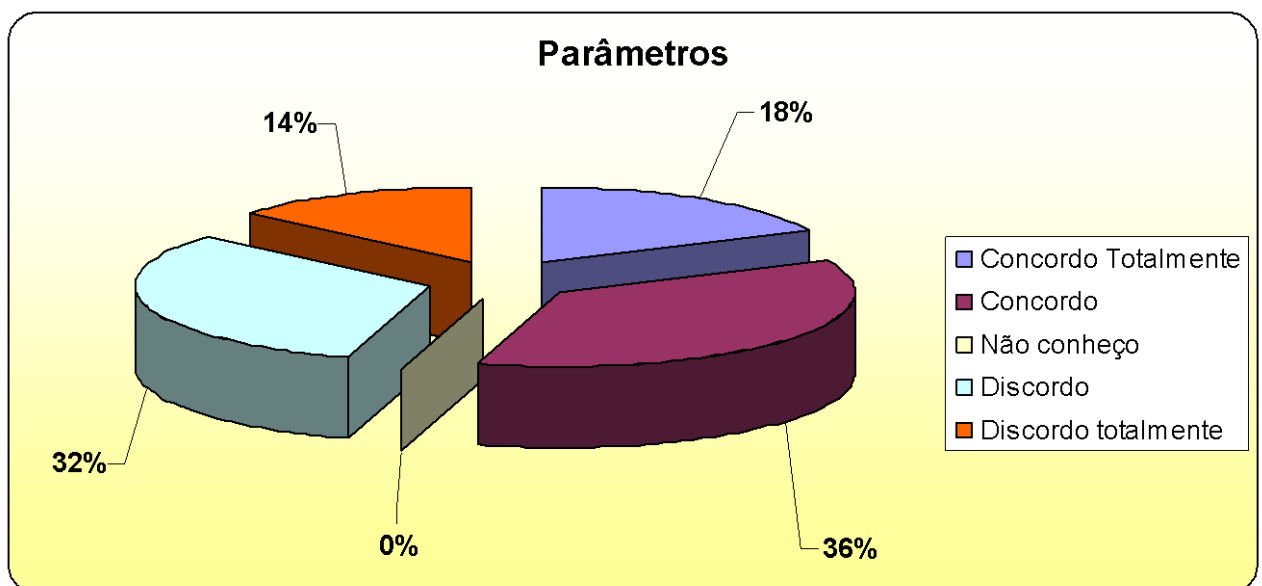


Gráfico 4 – Parâmetros – elaborado pelo autor

O primeiro ciclo avaliativo previsto para 6 meses (encerramento novembro 09), é o período onde todos os esforços são despendidos para obtenção dos resultados, pois a idade média do acervo deve ser inferior a 45 dias. As respostas dos gestores quanto a esse item, foram equilibradas, não havendo uma tendência. Acredito que tal indecisão se deve, em parte, ao desconhecimento de alguns gestores da tramitação do processo nas agências, mas também se pode inferir que, não há por parte das chefias um conhecimento prévio da capacidade de produção dos servidores. E isso, sem sombra de dúvidas, se deve a falta de cultura mensurar resultados.

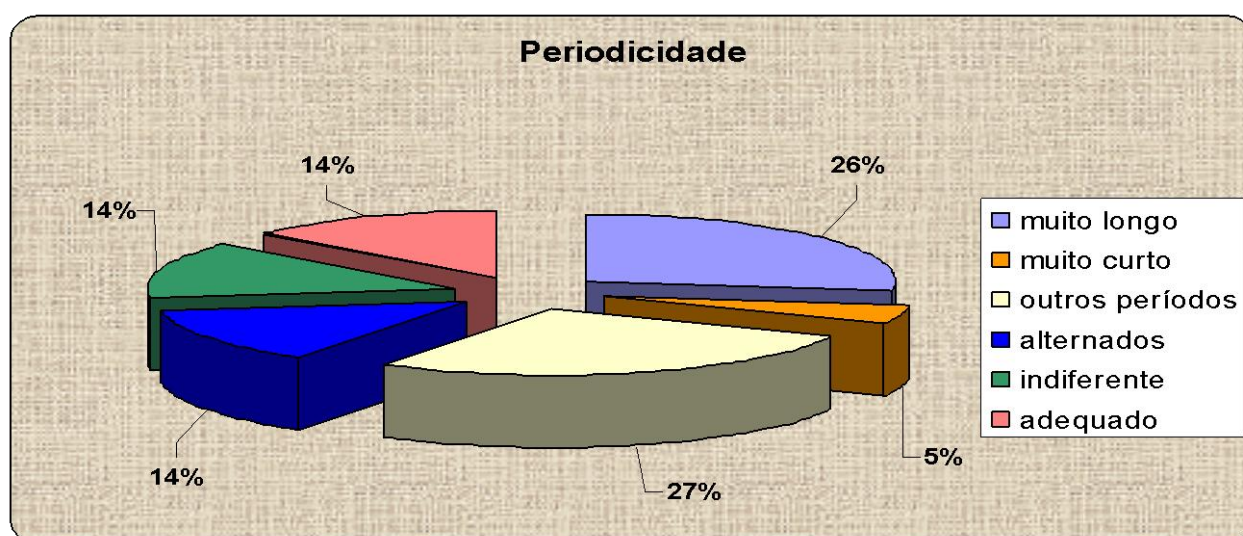


Gráfico 8 – Periodicidade – elaborado pelo autor

A estrutura das unidades da Gerência Executiva de Porto Alegre, bem como das demais Gerências do país, trazem informações importantes, pois quanto maior for a unidade com poucas chefias imediatas, não trazem a análise mais sucinta que deveria ser feita tanto do avaliado quanto do avaliador. Nesse quesito, as respostas foram equilibradas, não se identificando uma preocupação em relação a esse aspecto.

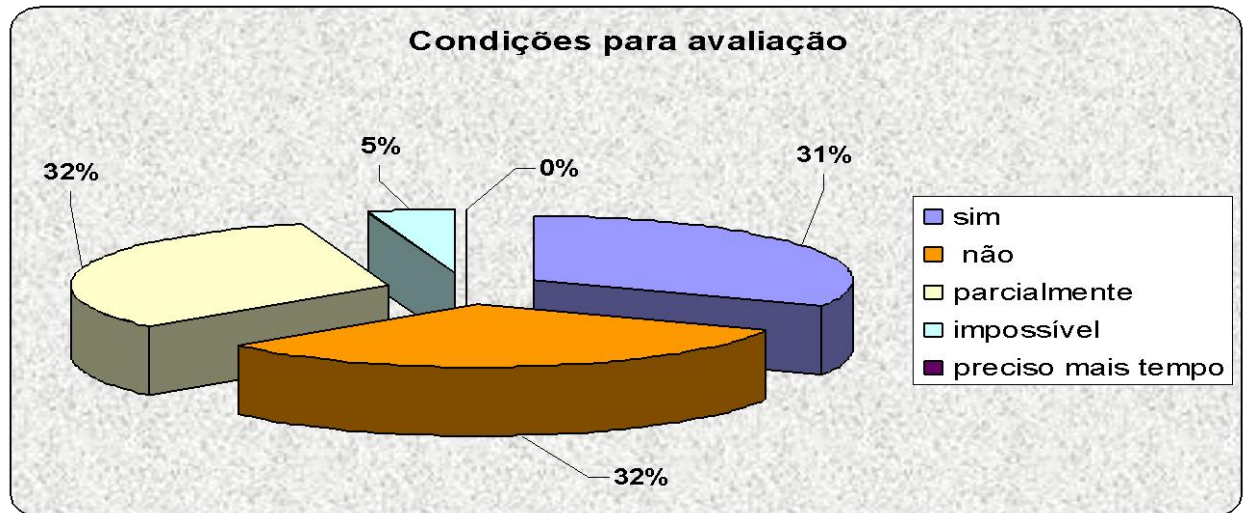


Gráfico 9 – Condições para avaliação – elaborado pelo autor

As orientações para realização da avaliação de desempenho prevêm um período de seis meses, e somente dentro desse período é que deve ser analisado e avaliado o servidor. Ao perguntar sobre o conhecimento prévio das pessoas que trabalham nos setores, estava tentando identificar alguma tendência pré-conceituosa que pudesse haver. Sabemos que isso poderá contaminar o processo de avaliação.

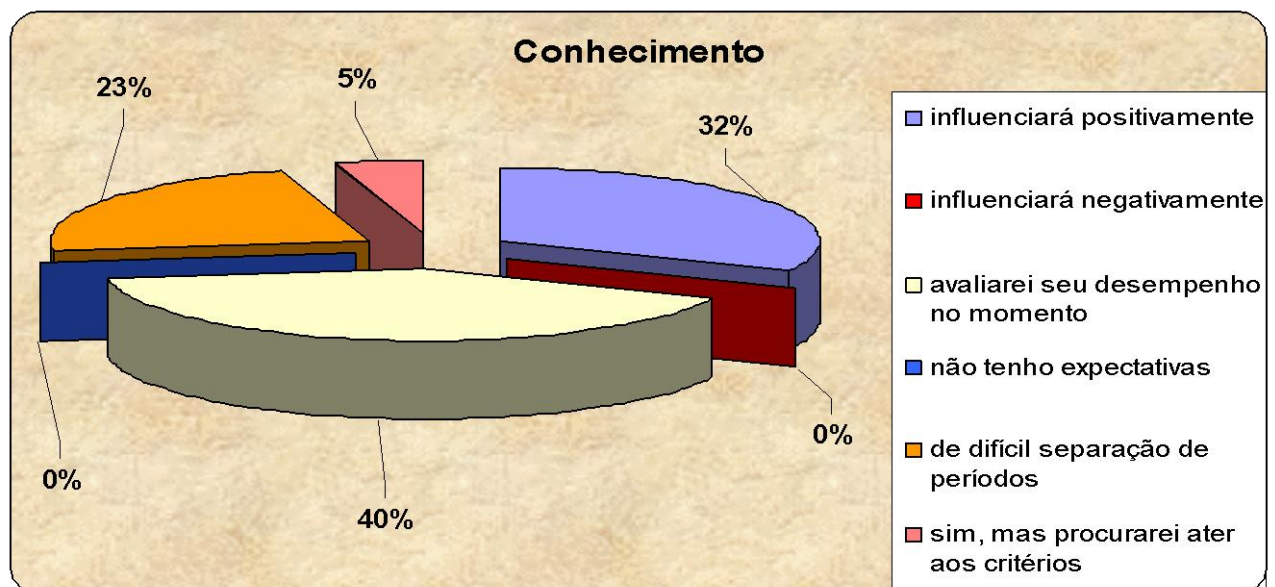


Gráfico 15 – Conhecimento servidores – elaborado pelo autor

Ao analisar as respostas do item 16, percebe-se que 76% dos gestores conhecem parcialmente a missão, visão e diretrizes estratégicas da Instituição. As diretrizes estratégicas da instituição bem como sua missão, visão e valores, devem estar firmemente assimilados pelos seus funcionários, e elas devem balizar a atuação da Instituição. Esses elementos

representam a identidade da organização, e servem com norteadores das atividades diárias dos servidores.

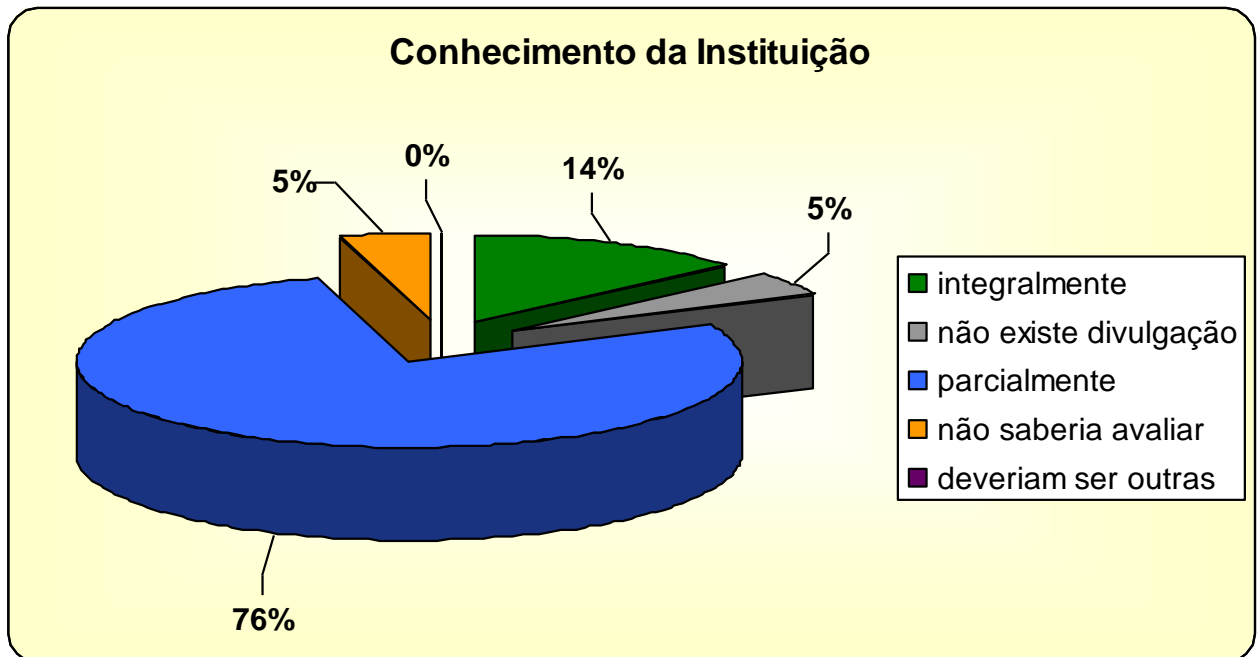


Gráfico 16 – Conhecimento da Instituição – elaborado pelo autor

A análise do item 17, diz respeito à divulgação das metas e objetivos que devem ser alcançados pela Gerência Executiva de Porto Alegre. Esse trabalho deve se dar tanto a nível gerência quanto a nível local. Quanto mais informações dispormos aos nossos colaboradores, mais fácil se torna a tarefa da busca por resultados. O envolvimento é a palavra chave, a participação efetiva só se dará com a apropriação do processo por todos.

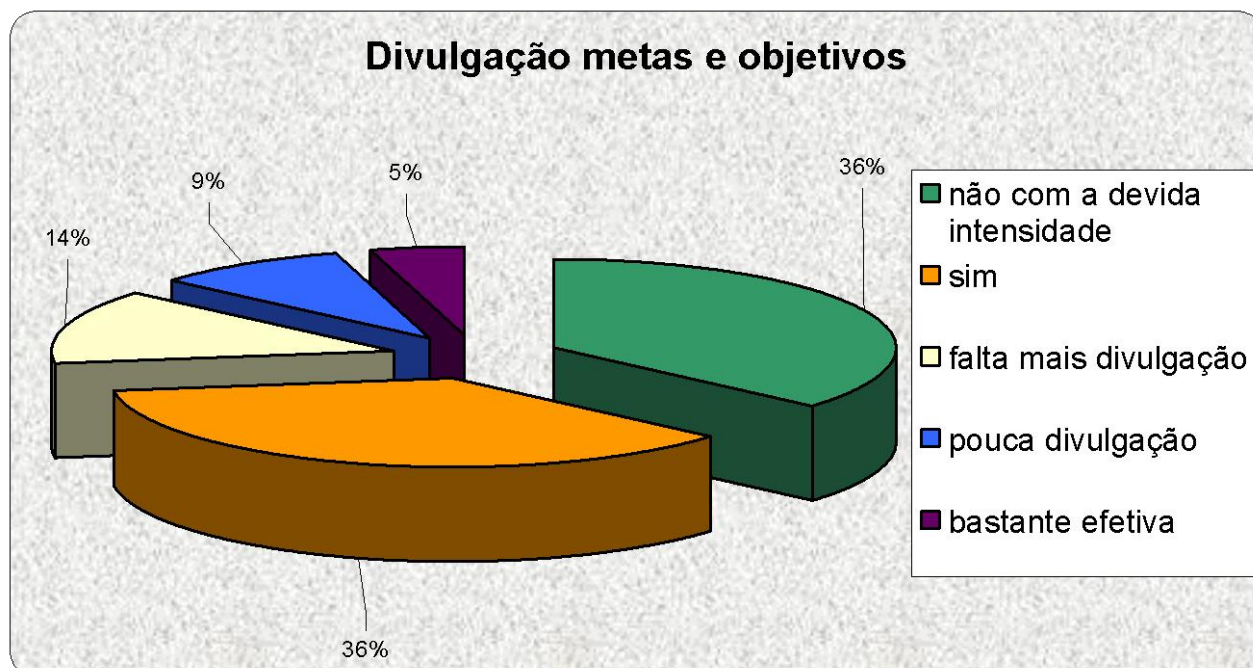


Gráfico 17 – Divulgação de metas e objetivos – elaborado pelo autor

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS foi criado em 27/06/1990, por meio do Decreto nº 99.350, que autorizou a fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS, com o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, como instituição autárquica, com todas as características propostas no Decreto-Lei nº 200/67 e vinculado ao Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS, atual Ministério da Previdência Social – MPS. Compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento dos direitos dos contribuintes do Regime Geral de Previdência Social – RGPS, que são cerca de 45 milhões e 2,6 milhões de beneficiários.

O INSS caracteriza-se, portanto, como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. É nesse contexto, e procurando preservar a integridade da qualidade do atendimento aos cidadãos, que o Instituto vem implementando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e a otimização de resultados e de ferramentas que fundamentam o processo de atendimento ideal aos anseios da sociedade em geral.

A Instituição tem atualmente cerca de 40.000 funcionários espalhados por todo o território brasileiro em 1.200 agências. Como forma de melhor estruturar e descentralizar suas ações, foram criadas 5 Superintendências Regionais, que têm em média 20 gerências executivas, e são responsáveis por implantar as diretrizes emanadas pela Diretoria da Instituição. A Gerência Executiva de Porto Alegre está vinculada a Superintendência Regional Sul, com sede em Florianópolis, que tem 19 gerências executivas, distribuídas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e do Paraná.

Com 10 agências, 8 no município de Porto Alegre, 1 no município de Viamão e 1 no município de Alvorada, atende em média, diariamente, cerca de 2.800 pessoas por dia, injetando mensalmente milhões de reais com pagamento de benefícios. Para poder cumprir com suas obrigações institucionais, conta com um corpo de 680 servidores, sendo que desses 55% estão lotados nas agências que atendem ao público. A carreira previdenciária está dividida entre analistas e técnicos do seguro social. Os analistas são servidores que para assumirem seus cargos devem possuir curso superior e os técnicos, que são a grande maioria, o atual ensino médio.

Como é a maior seguradora da América Latina, tem um orçamento maior do que o Produto Interno Bruto – PIB de muitos países. É responsável pela movimentação econômica de muitos municípios, pois quando é feito o pagamento dos benefícios, o comércio dessas localidades tem grande injeção de dinheiro externo.

A avaliação de desempenho no INSS foi instituída com o propósito de desenvolver competências e atribuições específicas, em cada uma das áreas de atuação dos servidores, por meio da identificação das habilidades e conhecimentos de cada um e do estímulo a sua qualificação pessoal e profissional, em consonância com a busca da melhoria contínua. Os resultados dependeriam do entrosamento das equipes e do compromisso com os objetivos e metas institucionais. Para melhor poder acompanhar os resultados, foram interpretados e disseminados vários atos: manuais, procedimentos, fluxos, etc., e desenvolvidas ferramentas de planejamento e avaliação e gestão baseada em resultados, que envolveriam todos os níveis gerenciais e operacionais.

Tendo em vista a primeira etapa de avaliação na Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre, percebe-se uma clara preocupação dos gestores ao realizarem a avaliação, para não cometerem “injustiça”. A maneira como foi proposta a avaliação de desempenho no INSS, permite que se tenha uma avaliação denominada 360⁰, onde todos podem avaliar o

desempenho dos seus superiores e subordinados. Isso significa que todos são, simultaneamente, avaliadores e avaliados dentro da Instituição. Esse enfoque implica em preparar as pessoas para desenvolverem seu papel de avaliadores, para praticá-los com desenvoltura e assumirem com maturidade crescente a responsabilidade pela avaliação, transformando efetivamente a avaliação de desempenho em um instrumento ameaçador numa atitude construtiva dentro da Instituição.

Considerando que a Instituição está estruturada em função dos objetivos a serem atingidos por meio da organização do trabalho e da definição de papéis a serem desempenhados pelos servidores, a maneira de prepará-las para encarar e praticar com maior naturalidade o ato de avaliar deve ser planejada e ajustada para atender às diferenças inerentes a realidade e a capacidade de cada um. Isso significa que tanto o avaliador quanto o avaliado devem estar habilitados para receber e dar *feedback* um ao outro sobre seu desempenho. Só assim haverá desenvolvimento e emergência da potencialidade individual dos servidores.

A insegurança apresentada por grande parte dos gestores é facilmente constatada quando os mesmos respondem o questionário como sendo uma tarefa extremamente difícil à avaliação dos seus superiores e subordinados. Conclui-se também que essa dificuldade está ligada a vários fatores, mas destaco duas em especial: o organograma da Gerência Executiva e a falta de capacitação dos gestores e a sensibilização dos servidores para o processo de avaliação. A literatura sobre os aspectos facilitadores da avaliação de desempenho, em relação à necessidade dos avaliadores estarem mais próximo dos avaliados é farta, sendo considerado por alguns autores como um dos fatores fundamentais para o sucesso desse processo.

De acordo com a estrutura atual da Gerência Executiva de Porto Alegre, sabe-se que alguns setores contam com um número grande de servidores, fato esse que dificulta a observação do servidor no desempenho de suas funções, para posterior avaliação. Por essa razão encontramos servidores descontentes, não com a sua avaliação, mas sim com a situação de estar no mesmo patamar de outros elementos do mesmo setor que, segundo esses conceitos e teoricamente, teriam um desempenho inferior ao seu, segundo sua percepção. A necessidade de apontarmos, termos até um livro de acompanhamento, ou qualquer outro tipo de controle onde pudéssemos registrar todos os fatos ocorridos em relação a cada servidor, positivos ou negativos, já seria de grande valia, pois não podemos nos basear somente na nossa memória para justificarmos o porquê daquela avaliação.

A avaliação de desempenho pressupõe um ambiente de troca, de intercâmbio, e deve se espalhar por todas as equipes que abrange desde o próprio avaliado até seus superiores. Dentro desse contexto é importante ressaltar que qualquer que sejam os elementos envolvidos nos procedimentos de avaliação se deve ter em mente que as avaliações são feitas por pessoas e, como tal, pode cometer determinados enganos, portanto, é natural e normal que uma série de variáveis possa interferir, distorcendo o retrato fiel da realidade que se pretende fazer, o que não pode acontecer, em hipótese nenhuma, é o avaliador apresentar pré-disposição negativa ou intenção prévia de servir-se da avaliação como instrumento de suas necessidades imaturas de proteger-se ou perseguir, ou até mesmo como forma de extravasar suas simpatias e antipatias pessoais.

A insegurança em avaliar os seus subordinados, conforme citado anteriormente, jamais deve estar ligada a recompensa pecuniária, pois isso desvirtua a verdadeira motivação que deve estar baseada na motivação pelo trabalho e não pelo prêmio. Sempre que utilizamos a avaliação de desempenho é necessário ter em mente que são as pessoas que estão interessadas em sua própria automotivação, e isso precisa ser inculcado nos servidores, caso se queira contar com funcionários motivados.

Destaco também como um fator negativo na análise desta pesquisa a pouca experiência que se tem em relação ao ato de avaliar dentro do INSS, tanto dos gestores como por parte dos servidores. Isso não significa que as partes tenham que receber as avaliações sem contestarem sobre elas, mas a necessidade de termos critérios mais palpáveis, perceptíveis por ambas as partes é que facilitaria essa avaliação.

A mudança de cultura com a introdução da avaliação de desempenho nas instituições é algo que tem causado algum trauma, e isso não seria diferente no INSS. Para isso acredito que a Instituição deveria preparar melhor, em todos os aspectos, os envolvidos, desde a execução de palestras de conscientização até a preparação para execução de tarefas voltadas a sua atividade profissional. Mas também não podemos deixar de ter presente que as qualificações pessoais para o exercício dos cargos de gestão incluem necessariamente características pessoais qualificadas como indispensáveis ao bom avaliador. Por isso, ser capaz de avaliar as diferenças individuais de desempenho, bem como recomendar medidas administrativas que visem o desenvolvimento e ao melhor aproveitamento dos pontos positivos dos subordinados ou, ainda, conseguir detectar aspectos que devam ser melhorados, devem e começam a fazer parte das atividades dos gestores não só do INSS, como também de

todas as organizações, independentemente de implantarem ou não a avaliação de desempenho. Gestores que não contam com essas qualificações irão comprometer o processo de avaliação de desempenho e conseqüentemente terão dificuldades no adequado exercício do cargo.

Como não há uma definição clara no Regimento Interno das atividades que devem ser exercidas por cada funcionário de cada setor, isso deixa margens a interpretações que interferem diretamente na análise do desempenho individual. Como todo processo, há necessidade que todas as partes integrantes estejam devidamente alinhadas, de forma a dar uma maior transparência. Diante disso, a instituição implantou uma série de planilhas informatizadas que pudessem ser acessadas pelo servidor, que acompanharia o processo. Mas a falha do funcionamento de vários sistemas dessa avaliação informatizada, que deveriam estar disponível eletronicamente, aliada ao descrédito que havia por parte dos funcionários, colaborou também para os embaraços que se instalaram na hora da homologação das avaliações. Porém, tudo isso não descaracteriza o esforço feito por alguns gestores e servidores que entenderam o processo e se empenharam para contribuir para o alcance do objetivo.

A mudança introduzida pela avaliação de desempenho tem levado muitos servidores a procurarem o Sindicato dos Trabalhadores da Previdência Social com o intuito de anular esse processo. Questões isoladas, provocadas pelos funcionários, apoiadas pelo sindicato, não encontram guarida por grande parte dos demais servidores, mas é inegável a necessidade da participação do sindicato em todas as outras questões que envolvem a avaliação, pois é baseando-se no princípio de um tratamento equânime aos servidores para sua valorização e melhor qualidade de trabalho é que tem provocado reuniões sistemáticas para suprir essas necessidades. A preocupação com justiça, fidelidade e capacitação para realização das avaliações me levam a concluir que devemos utilizar também critérios estatísticos no sentido de buscarmos neutralizar o efeito de critérios subjetivos, com isso tendo um processo mais transparente e indutor do desenvolvimento da capacidade de todos os servidores avaliadores e avaliados.

Quanto à parte institucional, já havia uma estratégia por parte da Gerência Executiva para alcançar os objetivos institucionais, revelando-se essa extremamente eficaz, pois em todas as medições realizadas a Gerência melhorou seu desempenho, mas isso não significa que houve, diretamente, uma melhora do desempenho individual dos servidores. Para alcançar o desempenho institucional, invariavelmente, a gerência montou grupos de trabalho com

pessoas vindas do interior do estado para darem suporte à grande quantidade de processos que davam entrada nas agências.

Como o desempenho institucional está baseado na idade média do acervo dos benefícios requeridos, que devem ser de no máximo 45 (quarenta e cinco) dias, a ajuda externa colaborou para nos manter abaixo desse índice. Mesmo com todas as observações realizadas, acredito que a avaliação de desempenho seja o método mais justo para identificar aquelas pessoas imbuídas de contribuir para o bom desempenho das instituições que foram criadas para prestarem um serviço do Estado, que muitos julgam ser uma obrigação prevista nas leis e estatutos e que por isso teriam que ser remunerados independentes da forma como isso se dá. Assim espero que, com o passar do tempo, todos estejam cientes do efeito multiplicador que esse método possa ter, e o maior termômetro que teremos para medir essa eficiência será a reação do público que atendemos.

A avaliação de desempenho na Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre está sendo extremamente eficaz aos propósitos da Instituição. No entanto, no âmbito individual, não ocasionou ainda mudanças significativas. Por que uma iniciativa nesses moldes traz mudanças na Instituição e não em todos os envolvidos? O ser humano, quando submetido a alterações no seu modo de vida, tem uma forte resistência ao novo, e esse processo de absorção das mudanças no seu ambiente de trabalho não é diferente.

Outro aspecto muito importante na avaliação de desempenho é a pouca vivência que a Instituição e os gestores têm em relação ao ato de avaliar. Conforme se verifica neste trabalho, de acordo com as repostas do questionário, há, por parte de todos os gestores uma grande dificuldade em avaliar alguém. Não é uma tarefa fácil, ao ser realizada, os avaliadores, devem cercar-se de todos os recursos e exercerem essa atribuição de maneira ética, transparente e eficaz, pois só assim poderemos estar tranquilos quanto às avaliações realizadas. A experiência de trabalho nos mostra que cada indivíduo é diferente do outro, por isso, cada um deles apresenta uma atitude individual no serviço.

Quando somos levados a distribuir ou confiar tarefas e responsabilidades aos nossos subordinados, temos a tendência de distribuí-la de acordo com o seu desempenho. As pessoas são diferentes e, por isso, recebem um tratamento diferente. É necessário que nos gestores, estejamos sempre atentos a buscar novos desafios dos subordinados, tentando idealizar qual o melhor servidor para determinada tarefa, isto é, quais as características que ela deve ter para executar aquela função. Mas isso não impede que o trabalho seja feito por

outras pessoas, pois faz parte das atribuições dos gestores observar e designar servidores com capacidade, mas que não tiveram oportunidade, para desenvolverem outras atividades, assim deve-se estar sempre atento ao potencial de cada um. Por isso, uma avaliação totalmente positiva, ou totalmente negativa, não traduzirá o que eles realmente são, é necessário, na hora de avaliar o servidor, observar apenas o seu comportamento ou atitude em situações de trabalho.

Todas essas modificações na maneira de gerir a Instituição, tanto na mentalidade de servidor público, quanto na postura, tem levado muitos servidores a pedirem a aposentadoria. Os desempenhos, tão escondidos ou mascarados nos seus grupos de trabalho, passam a aparecer e a identificar os pontos fortes e fracos de cada um, criando, instintivamente, padrões de qualidade em que muitos não se identificam ou não têm condições mínimas de acompanhar.

Acredito que a capacitação e o desenvolvimento dos gestores e dos servidores para o processo contínuo e permanente de avaliarem e serem avaliados contribuirão para o êxito da implantação efetiva da avaliação de desempenho.

Tenho como sugestão para análise futura, que seja feita nova pesquisa para se verificar uma melhora do desempenho, principalmente a individual, pois este trabalho está sendo realizado ao término do primeiro ciclo de avaliação sendo necessários estudos posteriores para melhor acompanhamento e obtenção de resultados sobre a implantação da avaliação de desempenho na Gerência Executiva de Porto Alegre.

13 REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais**. Revista de Administração Pública, FGV, 2005.
- BAUER, Rubem. **Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações**, São Paulo, Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília W. e BERALDO, Deobel G.R. **A avaliação de desempenho humano na empresa**, Atlas, São Paulo, 2007
- BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o Sistema de Avaliação do Desempenho**, QFCO, Belo Horizonte, 1996.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, MAKRON BOOKS Editora Ltda., 2003.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista do Serviço Público, ENAP, Jan/abr 1997.
- CALDAS, M.P. **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo. Atlas, 1977.
- CARBONE, Pedro P., BRADÃO, Hugo P, LEITE, João B.D., VILHENA, Rosa M.P., **Gestão por Competência e gestão do conhecimento**, FGV, Rio de Janeiro, 2006.
- CAVEDON, N.R. **As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Gente, São Paulo, 2001.
- FERNANDES, B.H.R. **Competências e desempenho Organizacional**, Saraiva, São Paulo, 2006
- FLEURY, M.T.L. OLIVEIRA JR. M.M. (ORG) **Gestão Estratégica do Conhecimento Integrado, Aprendizagem, Conhecimento e Competências**, Atlas, São Paulo, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e colaboradores. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. Gente, São Paulo, 2002.
- GIL, Antônio C., **Como elaborar projetos de pesquisa**, Atlas, São Paulo, 2002.
- GOVERNO FEDERAL, **Cartilha GDASS**, [www-intranet/DRH](http://www.intranet/DRH), 2008 23/09/2009, às 18:30.
- GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2007.

- GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**, FGV, Rio de Janeiro, 1983.
- LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com foco em Competências**, Qualitymark, Rio de Janeiro, 2006.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gspública**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2007.
- LODI, João Bosco. **Administração por Objetivos**, Pioneira, São Paulo, 1977.
- LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. Tradução Ana Corbisier, Lucia Jahn, Luis Reys Gil, Paulo Anthero Barbosa, FUNDAP, São Paulo, 2007.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. Atlas, São Paulo, 1992.
- LUPPI, Galvani, **Cultura Organizacional: passos para mudança**, Lazazul, Belo Horizonte, 1995.
- MALHOTRA, Naresh, **Pesquisa de Marketing, uma orientação aplicada**, Bookman, Porto Alegre, 2001.
- MARINHO-ARAÚJO, C.M. - **Psicologia Escolar e o Desenvolvimento de Competências**, Academia Paulista de Psicologia, São Paulo, 2005
- MARTINS, Humberto Falcão. **A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira**. p.171-183. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel. (Orgs.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise**. *Rev. adm. publica*;39(4):823-847, jul.-ago. 2005
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a Administração**, Pioneira, São Paulo, 1986.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Hucitec-Abrasco, São Paulo, 1992.
- MIRSHAWKA, Victor, BAÉZ, Victor, **Produmetria a vez do Brasil**, Makron, São Paulo, 1993.
- MOTTA, Paulo Roberto. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos**. *Revista da Administração Pública*, FGV, Edição Comemorativa 1967-2007, 2007.
- NARDI, Henrique C. **Ética, Trabalho e Subjetividade**, UFRGS, Porto Alegre, 2006.
- OLIVEIRA, Clarice Gomes. **O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia**. *Revista do Serviço Público*, ENAP, Jul/set 2007.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramenta de Avaliação de Performance com foco em competências**, Qualitymark, Rio de Janeiro, 2006.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento Organizacional**, Pearson education, São Paulo, 2005.

TAKASHINA,Newton, **Indicadores da Qualidade e do desempenho**, Qualitymark, Rio de Janeiro, 1996.

TOMAR, M. S.: A Entrevista semi-estruturada Mestrado em Supervisão Pedagógica" (Edição 2007/2009) da Universidade Aberta.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos** – tradução Cristina Bazán, Futura, 2000.

VIEIRA, Marcelo M.F. e ZOUAIN, Débora M, **Pesquisa Qualitativa em Administração**, .FGV, Rio de Janeiro, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: Por uma nova Lógica** – Tradução Maria Helena C.V. Trylinski, Atlas, São Paulo, 2001.

APÊNDICE “A” - Questionário dos Gestores e tabulação dos dados

Caro colega,

O questionário abaixo faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Administração Pública Eficaz, que curso através da Bolsa de Estudos recebida pelo INSS, por isso optei por um tema atual e importante para todos nós servidores, a Avaliação de Desempenho como ferramenta para alavancar os resultados na Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre, que serve como base para nossa GDASS (Gratificação de Desempenho).

O questionário está dividido em três dimensões, visando facilitar a interpretação dos dados e análise.

DIMENSÃO INSTITUCIONAL – Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da autarquia

- planejamento
- análise
- responsabilidade

DIMENSÃO INDIVIDUAL – Características que aparecem nas atitudes, comportamento e são um diferencial do funcionário

- comunicação
- decisão
- autonomia
- assertividade

DIMENSÃO FUNCIONAL – Características que geram impactos nos processos e formas de trabalho

- planejamento
- condições de trabalho
- comunicação
- organização

O questionário é de escolha simples, ou seja, deverá ser interpretada a questão e assinalada somente uma resposta.

- 1) Você conhece e concorda com os critérios adotados para a avaliação de desempenho?

- concordo totalmente
- concordo
- não conheço, mas não concordo e nem discordo
- discordo
- discordo totalmente

2) As leis e decretos envolvendo a avaliação de desempenho estão disponibilizados na INTRAPREV. Você considera que estão divulgados de forma apropriada?

- concordo totalmente
- concordo
- não conheço, mas não concordo e nem discordo
- discordo
- discordo totalmente

3) As metas dependem, pela sua natureza, exclusivamente do desempenho dos integrantes das agências, (por exemplo: redução em 10% do tempo médio de concessão) como você percebe a possibilidade do atingimento das metas:

- plenamente possível
- possível
- indiferente
- impossível
- sem condições de alcance

4) Com relação aos servidores que não estão nas agências e que realizam atividades não necessariamente relacionadas com o alcance das metas semestrais, você considera que os parâmetros (80% da Gratificação) deveriam ser diferenciados?

- concordo totalmente

- concordo
- não conheço, mas não concordo e nem discordo
- discordo
- discordo totalmente

5) Nos últimos anos foram realizados Workshops, Treinamentos, Capacitações, Imersões Reflexivas, Visitas Técnicas e outras atividades voltadas para o desenvolvimento de “habilidades gerenciais”. Você participou de todas essas atividades?

- sim
- não
- teve, mas não participei
- não era gestor na época
- não participei, mas me qualifiquei fora da Instituição

6) As atividades propostas pela Coordenação Geral de Administração de Recursos Humanos (CGARH) te capacitaram para fazer uma avaliação pelos critérios estabelecidos?

- sim
- não
- em parte
- não participei de nenhuma atividade
- a capacitação foi insuficiente

7) Os critérios estabelecidos são suficientes para fazer uma boa análise do desempenho do servidor?

- sim
- não
- insuficientes

- não fará diferença
- causará mais dificuldades

8) A periodicidade semestral da avaliação é favorável a uma análise e correção dos desempenhos previstos?

- muito longo
- muito curto
- outros períodos
- alternados
- indiferente

9) Considerando o conjunto de atividades de responsabilidade dos gestores e as estruturas organizacionais das unidades existentes, há condições para avaliar cada servidor individualmente com relação aos critérios definidos?

- sim
- não
- parcialmente
- impossível
- precisaria de mais tempo para conhecê-los melhor

10) As condições de trabalho nas unidades de atendimento ao público possibilitam o desempenho adequado por parte dos servidores para atingimento das metas propostas?

- sim
- não
- parcialmente, melhor ergonomia
- sim, mas deve ser melhorado lay out
- precisa de mudanças de método de trabalho

11) A introdução da avaliação de desempenho, antes mesmo do primeiro ciclo avaliativo, teve alguma influência no desempenho da sua unidade?

- sim, porém pequena
- não
- indiferente
- mudanças individuais
- mudanças significativas do conjunto

12) A discussão sobre os critérios da avaliação nas unidades, trouxe alguma outra preocupação aos servidores?

- sim, já esclarecidos
- sim, mas ainda não tivemos tempo para discussão
- não tiveram dúvidas
- há dúvidas, mas serão sanadas com o tempo
- tiveram dúvidas, já esclarecidas, mas serão melhoradas com o tempo

13) A descrição dos itens das escalas de conceito são?

- simples de fácil entendimento
- complexas
- evasivas
- dúbias
- passíveis de melhora

14) Segundo minha percepção a melhor avaliação a ser feita é:

- auto-avaliação
- avaliação dos meus pares

- avaliação dos meus superiores
- ser avaliado pelos meus subordinados
- toda a avaliação é difícil

15) O conhecimento prévio dos servidores poderá influenciar na sua avaliação?

- influenciará positivamente
- influenciará negativamente
- avaliarei seu desempenho no momento
- não tenho expectativas
- de difícil separação de períodos

16) A missão, visão e estratégias da Instituição são do conhecimento pleno dos servidores?

- integralmente
- não existe divulgação
- parcialmente
- não saberia avaliar
- deveriam ser outras

17) Há alguma estratégia local para divulgação das metas e objetivos a serem alcançados?

- não com a devida intensidade
- sim
- falta mais divulgação
- pouca divulgação
- bastante efetiva

18) É possível perceber nos clientes, funcionários aposentados e pensionistas da Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre algum sentimento em relação a postura dos servidores quanto ao nível de satisfação no atendimento?

- não
- sim
- falta um instrumento adequado de medição
- não, pois o tempo para observação ainda é pequeno
- nota-se grandes transformações