

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

DEMETRIUS QUEIROZ DO REGO BARROS

**QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE CARUARU?**

CARUARU
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

DEMETRIUS QUEIROZ DO REGO BARROS

**QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE CARUARU?**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para a aprovação na disciplina trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Silvana Medeiros Costa.

CARUARU
2011

DEMETRIUS QUEIROZ DO REGO BARROS

**QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE CARUARU?**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste.

Caruaru, 01º de dezembro de 2011.

Prof. Msc. Antônio César Cardim Britto
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Drª. Silvana Medeiros Costa
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Profª. Drª. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Msc. Antônio César Cardim Britto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela oportunidade concedida.

À minha querida noiva, pelas incessantes revisões e paciência nos momentos difíceis.

À professora Silvana Medeiros Costa, exemplo de dedicação e competência.

À minha família e aos meus amigos, que direta ou indiretamente estiveram me apoiando nessa trajetória.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral identificar as conseqüências da avaliação de desempenho implantada na Agência da Previdência Social (APS) de Caruaru, bem como as seguintes metas específicas: conhecer o processo de verificação de rendimento aplicado na APS supracitada; verificar as percepções dos servidores que lá trabalham quanto a aspectos ligados direta e indiretamente à execução do trabalho; e analisar os impactos desse instrumento gerencial sobre a produtividade da referida Agência. As metodologias utilizadas foram: a pesquisa exploratória quanto aos objetivos; as pesquisas bibliográfica, documental e de levantamento quanto aos procedimentos; e a pesquisa quantitativa quanto à abordagem do problema. No que diz respeito à sua estrutura, este trabalho foi dividido em três capítulos de desenvolvimento, além da introdução e das considerações finais. No primeiro, conceituou-se a avaliação de desempenho, discorreu-se sobre a cargo de quem normalmente ela é colocada e quais foram os principais métodos empregados no país - escalas gráficas, avaliação por objetivos e escolha forçada. Ainda, enumeraram-se alguns aspectos motivacionais comumente relacionados ao desempenho das pessoas, bem como os mais importantes objetivos, benefícios e problemas pertinentes ao exame dos resultados. No segundo capítulo, revelou-se o histórico da implementação da avaliação de desempenho dos servidores públicos no Brasil, bem como as falhas e os desafios historicamente relacionados ao processo avaliativo no âmbito estatal. Ademais, traçou-se um perfil das organizações públicas brasileiras, com conceituação, particularidades, objetivos e vícios. Essa parte do trabalho, enfim, foi fechada com as possíveis conseqüências positivas que o exame dos resultados pode trazer especificamente para o serviço público. No terceiro capítulo, explicou-se a metodologia empregada neste estudo, bem como a legislação e os atos normativos que regulam a análise de performance no INSS. Em seguida, analisaram-se as respostas ao questionário dadas pelos servidores que trabalham na APS de Caruaru a fim de verificar as suas percepções referentes direta ou indiretamente ao trabalho. E, finalmente, examinaram-se os efeitos da verificação de rendimento sobre a produtividade da referida Agência com a finalidade de observar se aquela, de fato, traduziu-se em melhoria desta. O estudo concluiu que a implantação da avaliação de desempenho na APS de Caruaru pode ter tido como conseqüências: 1) Aumento da excelência do serviço prestado; 2) Maior comprometimento com o trabalho; 3) Melhoria da produtividade; 4) Melhoria do *feedback* fornecido aos servidores (maior transparência dos objetivos do Instituto e dos resultados mensurados no processo avaliativo); 5) Melhoria do desempenho com a instituição da GDASS, incentivo pecuniário atrelado à performance; 6) A seletividade dos treinamentos, de forma a dar preferência à capacitação daqueles que necessitam e em relação especificamente aos pontos nos quais apresentaram deficiências; 7) O desestímulo ao desenvolvimento de competências além das que são levadas em consideração na avaliação.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Serviço público federal. Agência da Previdência Social de Caruaru.

ABSTRACT

This study aimed at identifying the consequences of the benchmark established in the Social Security Agency (APS) Caruaru, and the following specific goals: to know the income verification process applied to the APS above, check the perceptions of the servers there work on aspects directly and indirectly linked to the execution of work, and analyze the impacts of this management tool on the productivity of the Agency. The methodologies used were: exploratory research on the objectives, the research literature, documentary and survey on procedures, and the quantitative research on the approach of the problem. With regard to its structure, this work was divided into three chapters of development, and the introduction and closing remarks. At first, it was determined the performance evaluation, spoke out about the position of those who usually it is placed and what were the main methods employed in the country - graphic scales, achieving goals and forced choice. Also, listed are some commonly motivational aspects related to the performance of people, as well as the most important objectives, benefits and problems relevant to the examination of the results. In the second chapter, it was revealed the history of the implementation of performance evaluation of civil servants in Brazil, as well as failures and challenges historically related to the evaluation process within the state. Moreover, drew up a profile of the Brazilian public organizations, with concepts, features, objectives and additions. This part of the work was ultimately closed by the possible consequences that the positive test results can provide specifically for the public service. The third chapter explains the methodology used in this study as well as legislation and normative acts that regulate the performance analysis of the INSS. Next, we analyzed the questionnaire responses given by servers who work in the APS Caruaru to verify their perceptions relating directly or indirectly to the work. And finally, examined the effects of verification on the productivity performance of the Agency in order to see whether that actually translated into improving this. The study concluded that the implementation of performance evaluation in APS Caruaru may have had as consequences: 1) Increase the excellence of service; 2) Increased commitment to work; 3) Improvement of productivity; 4) Improvement of the feedback given to servers (greater transparency of the objectives of the Institute and the results measured in the evaluation process); 5) Improved performance with the institution of GDASS, monetary incentives tied to performance; 6) The selectivity of the training, so to give preference to those who need training and in relation to specific points on which showed deficiencies; 7) Discouraging the development of skills beyond those that are taken into account in evaluation.

Keywords: Performance evaluation. Federal public service. Caruaru's Social Security Agency.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –	Sou um servidor comprometido com todas as atividades institucionais, cumpro as normas legais e as metas estabelecidas.....	40
FIGURA 2 –	Minhas funções são muito importantes na estrutura do INSS.....	41
FIGURA 3 –	O trabalho que desempenho me proporciona crescimento pessoal, estimulando o desenvolvimento de meus conhecimentos, habilidades e atitudes.....	41
FIGURA 4 –	Sou avaliado com justiça pelo meu chefe.....	42
FIGURA 5 –	Na avaliação de desempenho, quando mereço pontuação baixa, recebo-a na medida de minhas deficiências.....	42
FIGURA 6 –	O chefe me considerar excepcionalmente bom ou excepcionalmente ruim em um aspecto analisado pode influenciar na pontuação atribuída aos demais critérios.....	43
FIGURA 7 –	Recebo um retorno contínuo do meu desempenho por parte do chefe...	44
FIGURA 8 –	São realizados treinamentos específicos para suprir carências apontadas nas avaliações de desempenho.....	44
FIGURA 9 –	O INSS valoriza e recompensa quem possui competências extraordinárias.....	45
FIGURA 10 –	A implantação da avaliação de desempenho dos servidores aumentou a excelência do serviço prestado por esta Agência.....	45
FIGURA 11 –	O meu salário atende às minhas expectativas financeiras.....	46
FIGURA 12 –	Eu seria mais eficiente do que sou hoje se a GDASS aumentasse na mesma proporção.....	46
FIGURA 13 –	Eu gosto das atividades pelas quais sou responsável, sinto-me contente ao desempenhá-las.....	47
FIGURA 14 –	Considero um fator capaz de me motivar trabalhar em local cujas instalações físicas são satisfatórias.....	48
FIGURA 15 –	Considero um fator capaz de me motivar ter um relacionamento amistoso com os colegas e com os segurados.....	48

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	Correlação entre a variável 10 (a implantação da avaliação de desempenho dos servidores aumentou a excelência do serviço prestado por esta Agência) com as demais.....	52
TABELA 2 –	IMA-GDASS da Agência da Previdência Social em Caruaru – PE – Ano Base: 2009.....	54
TABELA 3 –	IMA-GDASS da Agência da Previdência Social em Caruaru – PE – Ano Base: 2010.....	55
TABELA 4 –	IMA-GDASS da Agência da Previdência Social em Caruaru – PE – Ano Base: 2011.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
2.1 Responsáveis pela avaliação de desempenho	14
2.2.1 <i>Escalas gráficas.....</i>	15
2.2.2 <i>Avaliação por objetivos.....</i>	16
2.2.3 <i>Escolha forçada.....</i>	18
2.3 Aspectos motivacionais.....	18
2.4 Objetivos e benefícios	21
2.5 Possíveis problemas	24
3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NO BRASIL ..	27
3.1 Organizações públicas.....	28
3.2 Vantagens	31
4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE CARUARU	33
4.1 Metodologia aplicada	33
4.2 Análise do processo de avaliação de desempenho aplicado	36
4.3 Percepções dos servidores	40
4.3.1 <i>Apresentação dos resultados de cada item do questionário</i>	40
4.3.2 <i>Análise das informações obtidas</i>	49
4.3.3 <i>Análise da correlação do item 10 (a implantação da avaliação de desempenho dos servidores aumentou a excelência do serviço prestado por esta Agência) com os demais.</i>	52
4.4 Verificação da produtividade	54

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXO: Decreto nº 6.493, de 30 de junho de 2008	65
APÊNDICE: Questionário acerca da avaliação de desempenho	71

1 INTRODUÇÃO

Se, por um lado, a grande oferta de produtos e serviços acirrou a competitividade do ambiente de negócios na esfera privada, por outro, o cidadão está começando a se conscientizar de seus direitos e deveres em relação ao Estado. Este contexto tem imposto o desafio da excelência para as organizações particulares e para as públicas.

Visando alcançar um alto padrão de qualidade, percebe-se uma tendência crescente pela procura de um instrumento que possibilite acompanhar de forma sistêmica e objetiva os trabalhadores, anseio bem correspondido pela avaliação de desempenho¹.

Esta, conforme Lotta: “[...] é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos”².

A avaliação de desempenho é, portanto, a confrontação do rendimento do trabalho de uma pessoa com o que se esperava dela e com o que ela havia se comprometido a fazer. O seu objetivo é fornecer informações consistentes e precisas que permitam a tomada de decisões estratégicas para a melhoria contínua nos resultados, tanto do ponto de vista pessoal quanto do institucional.

Sobre as origens e progressão histórica da utilização dos processos avaliativos de performance dos obreiros, Hoyler relembra:

Desde que um dos primeiros métodos de avaliação de desempenho surgiu nos Estados Unidos da América, há quase meio século (a escala de avaliação de Walter Dill Scott, usada pelo exército dos Estados Unidos durante a Primeira Grande Guerra), dezenas de técnicas foram ali desenvolvidas, e foi aumentando, progressivamente, o número de empresas que passaram a utilizar alguma forma de avaliação sistêmica de seu pessoal³.

Portanto, o referido autor aponta os Estados Unidos como incubadora das primeiras experiências de investigação da eficiência. De poucos métodos a princípio, dezenas foram desenvolvidos desde o começo do século XX. A quantidade de instituições que adotam tais técnicas vem crescendo rapidamente desde então. Atualmente, é difícil encontrar uma empresa que não tenha implantado algum mecanismo de exame de resultados de seus funcionários.

¹Cf. NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vecchia do; BERNARDIM, Márcio Luís. Avaliação de desempenho nos bancos públicos. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/7-Ed6_CS-AvaDe.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2011.

²LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002. p. 3.

³HOYLER, Siegfried. A avaliação sistemática de desempenho de pessoal. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 5, n. 15, out./dez.1965. p. 21.

Lívia Barbosa, por sua vez, destaca o deslocamento da natureza punitiva inicial para a visão moderna de auxiliar no levantamento de necessidades de intervenção dos gestores:

A avaliação de desempenho, como uma política importante de recursos humanos, foi incorporada à administração moderna. Ela perde o caráter subjacente punitivo, de identificar quem trabalha e quem não trabalha, e adquire o status de termômetro das necessidades e das realizações das organizações e dos indivíduos⁴.

Percebe-se, destarte, que hoje o processo avaliativo não deve ser concebido como um controle simplista de produção, que somente reúne informações objetivas, sem interpretá-las e contextualizá-las. Se assim fosse, teria um caráter punitivo, de provocar a demissão sumária daqueles que não alcançassem as metas estabelecidas. No entanto, ele é, acima de tudo, um instrumento que ajuda o indivíduo e a organização a corrigirem os descompassos existentes entre o rendimento obtido e aquele reputado como desejável, tomando decisões como, por exemplo, a realização de treinamentos específicos para superar as deficiências indicadas pela avaliação.

Diante dessa conjuntura, em 2008, foi regulamentada a análise de performance na Agência da Previdência Social (APS) de Caruaru, Pernambuco, com o intuito de examinar a assiduidade, o comprometimento, o trabalho em equipe, entre outros pontos considerados importantes pela autarquia federal da qual a referida Agência faz parte, ou seja, reputados como valiosos pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Isso mostra que apesar de a Administração Pública ter a imagem de atrasada em comparação com as empresas privadas, ela, do mesmo modo, tem se empenhado em introduzir técnicas de gestão modernas e eficientes.

Assim, este trabalho tem como objetivo geral identificar as consequências da avaliação de desempenho implantada na APS de Caruaru, bem como as seguintes metas específicas: conhecer o processo de verificação de rendimento aplicado na APS supracitada; verificar as percepções dos servidores que lá trabalham quanto a aspectos ligados direta e indiretamente à execução do trabalho; e analisar os impactos desse instrumento gerencial sobre a produtividade da referida Agência.

A metodologia utilizada neste estudo classifica-se quanto aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema. A primeira se pauta na pesquisa exploratória, pois é a primeira vez em que o tema é estudado no contexto da APS de Caruaru e o curto período para a realização das investigações impossibilita a formação de conclusões mais sólidas e

⁴BARBOSA, Lívia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, set./dez. 1996. p. 61.

exatas. Já a segunda é desenvolvida por meio das pesquisas bibliográfica, documental e de levantamento, ao passo que a terceira é quantitativa, pelo uso de ferramentas estatísticas (correlação de Pearson e média aritmética simples) para a análise dos dados.

No que diz respeito à sua estrutura, este trabalho apresenta-se dividido em três capítulos de desenvolvimento, além da introdução e das considerações finais. No primeiro, conceitua-se a avaliação de desempenho, discorre-se sobre a cargo de quem normalmente ela é colocada e quais são os principais métodos empregados no país - escalas gráficas, avaliação por objetivos e escolha forçada. Ainda, enumeram-se alguns aspectos motivacionais comumente relacionados à performance das pessoas, bem como os mais importantes objetivos, benefícios e problemas pertinentes à investigação do rendimento.

No segundo capítulo, revela-se o histórico da implementação da avaliação de desempenho dos servidores públicos no Brasil, bem como as falhas e os desafios historicamente relacionados ao processo avaliativo no âmbito estatal. Ademais, traça-se um perfil das organizações públicas brasileiras, com conceituação, particularidades, objetivos e vícios. Essa parte do trabalho, enfim, é fechada com as possíveis conseqüências positivas que o exame dos resultados pode trazer especificamente para o serviço público.

No terceiro capítulo, explica-se a metodologia empregada neste estudo, bem como a legislação e os atos normativos que regulam a avaliação de desempenho no INSS. Em seguida, analisam-se as respostas ao questionário dadas pelos servidores que trabalham na APS de Caruaru a fim de verificar as suas percepções referentes direta e indiretamente ao trabalho. E, finalmente, examinam-se os efeitos da averiguação de performance sobre a produtividade da referida Agência com a finalidade de observar se aquela, de fato, traduz-se em melhoria desta.

Este estudo é importantíssimo, pois a toda a sociedade, como financiadora e destinatária dos serviços públicos, interessa saber se as ferramentas utilizadas para geri-los estão contribuindo para que alcancem ou, ao menos, cheguem mais perto da excelência. Contudo, como pesquisa exploratória, não pretende esgotar as possibilidades de análise do tema, mas fazer uma reflexão preliminar a fim de nortear futuros trabalhos mais aprofundados ou mais abrangentes sobre ele.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Não existe consenso quanto ao que constitui desempenho, menos ainda de como avaliá-lo⁵. Várias definições podem ser verificadas para os termos avaliação, desempenho e avaliação de desempenho.

Segundo o dicionário Michaelis, avaliação é o “[...] ato de avaliar; Apreciação, cômputo, estimação; determinação do justo preço de qualquer coisa alienável; Valor de bens, determinado por avaliadores”⁶. Logo, avaliar é estabelecer o valor do objeto em análise.

Já desempenho, segundo a mesma fonte, é definido como:

[...] ação ou efeito de desempenhar, resgate do que estava empenhado; Cumprimento de obrigação ou promessa; Qualidade da representação ou interpretação de um artista; Rendimento total que, juntamente com a facilidade de utilização, constitui um dos principais fatores determinantes da produtividade dos componentes físicos e do logicial de um sistema de computação⁷.

Embora, isoladamente, nenhuma das definições supracitadas encaixa-se com perfeição ao conceito de desempenho para a Administração, delas, em conjunto, é possível extrair a noção de rendimento do trabalho. A avaliação de desempenho, portanto, é a confrontação desse rendimento com o que se esperava dele e com o que o colaborador havia se comprometido a realizar.

No mesmo sentido, posiciona-se Lucena, para quem a avaliação significa verificar, formalmente e permanentemente, os resultados atingidos em comparação com os indicadores pré-estabelecidos, dentro de um processo que utiliza normas e critérios definidos pela empresa. A teórica defende, assim, que a atuação dos indivíduos no ambiente de trabalho e as atribuições a eles designadas podem ser mensuradas, definidas e acompanhadas. Nesse procedimento, analisam-se responsabilidades, atividades, tarefas e desafios a assumir com o objetivo de gerar os resultados esperados com qualidade e, por conseguinte, apresentar valor para a empresa e para os clientes. É uma manifestação concreta e objetiva das possibilidades de uma pessoa no exercício de sua atividade laboral⁸.

Esse também é o entendimento de Chiavenato, que conceitua a avaliação do desempenho como uma sistemática de apreciação de performance do indivíduo no cargo e de

⁵Cf. ROMAO, Cesar. **Avaliação de desempenho**: conceituação. Disponível em: <<http://www.cesarromao.com.br/redator/item24146.html>>. Acesso em: 22 out. 2010.

⁶**Michaelis**: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998. p. 110.

⁷Idem. Ibidem. p. 259.

⁸Cf. LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

seu potencial de desenvolvimento. O estudioso acrescenta que através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências, tais quais: 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 equipe⁹.

Quando é realizada a comparação da performance do avaliado com os padrões estabelecidos pela organização, normalmente são utilizados relatórios, índices, gráficos e medidas estatísticas. O objetivo de realizar essas verificações entre o desempenho e os parâmetros estabelecidos como aceitáveis ou normais é o de buscar uma melhoria contínua nos resultados¹⁰.

2.1 Responsáveis pela avaliação de desempenho

Costumeiramente, quem exerce o papel de avaliador nas empresas são os gerentes, pois possuem uma visão macro do seu departamento e de seus subordinados. Todavia, se por um lado esse panorama global pode possibilitar uma melhor análise de desempenho, por outro, pode acarretar falta de objetividade no procedimento. Ao concentrar em um único indivíduo a tarefa de verificação de resultados, a subjetividade da percepção do avaliador pode ir de encontro ao escopo da organização¹¹.

Algumas empresas preferem que cada funcionário avalie a ele próprio. Esse é um método pouco empregado, uma vez que necessita que o empreendimento esteja em um alto nível de maturidade, no qual todos estejam comprometidos com o processo de verificação dos indicadores estabelecidos. Há casos de sucesso advindos de uma boa e criteriosa elaboração de esquemas de auto-avaliação. Para tal feito é fundamental que a organização desenvolva parâmetros claros e objetivos que possibilitem uma auto-avaliação eficaz¹².

O departamento de Recursos Humanos, outrossim, pode concentrar, de forma padronizada, a avaliação de desempenho de todos os empregados. No entanto, Gil acredita

⁹Cf. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981. p 191.

¹⁰Cf. Idem. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

¹¹Cf. MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

¹²Cf. GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

que essa metodologia está fadada ao desuso, porque tende a se tornar burocrática e a dificultar que os avaliadores observem adequadamente as características singulares dos profissionais¹³.

Outro tipo de avaliação utilizada é a chamada 360 graus. Sobre ela, Brandão afirma:

Nesse modelo, o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (auto-avaliação). O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais¹⁴.

Isto é, na avaliação 360 graus os colaboradores são avaliados por todas as pessoas com quem interagem no trabalho, inclusive, pelos clientes. Tal método conduz a indicadores mais objetivos e completos, pois evita a subjetividade da apreciação realizada por apenas um indivíduo.

A utilização dessa metodologia, porém, é bastante trabalhosa por envolver muitos avaliadores para cada funcionário. Outro ponto negativo é a possibilidade de causar consequências prejudiciais para o avaliado por chamar a atenção de todos que o circundam no ambiente de trabalho¹⁵.

Percebe-se, assim, que independentemente do avaliador escolhido, a opção trará consigo aspectos positivos e negativos. Cabe a organização ponderar sobre eles a fim de estabelecer qual avaliador melhor se enquadra em seu contexto de atuação.

2.2 Métodos de avaliação de desempenho

2.2.1 Escalas gráficas

A metodologia das escalas gráficas é a mais utilizada no Brasil¹⁶. Examina as atitudes e características consideradas alinhadas aos objetivos da organização através de fatores de avaliação previamente concebidos e graduados.

Emprega-se um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os pontos submetidos à análise, enquanto as colunas verticais expressam os seus respectivos

¹³Cf. GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

¹⁴BRANDÃO, Hugo Pena, et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, set./out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2011. p. 883.

¹⁵Cf. GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

¹⁶Cf. Idem. Ibidem.

coeficientes de variação. Normalmente, cabe ao avaliador escolher uma alternativa entre cinco níveis de graduação: ótimo, bom, regular, sofrível ou fraco¹⁷.

Por ser de fácil entendimento - os quesitos a serem considerados são expostos com clareza e objetividade - e de aplicação simples, costuma prescindir de treinamento intenso dos avaliadores e fornecer informações mais precisas do que as obtidas por relatórios. Ainda, a padronização dos pontos avaliados permite que os resultados possam ser examinados de forma integrada e comparativa, além de apontar carências de treinamento.

Contudo, a padronização também traz como consequência a rigidez. Uma vez que todos são julgados pelos mesmos critérios, competências singulares deixam de ser avaliadas. Logo, quando se quer arrolar dados mais abrangentes e aprofundados, que esclareçam melhor as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, é preciso usar, complementarmente, outros métodos¹⁸.

A avaliação das escalas gráficas pode levar, outrossim, aos efeitos de estereotipação e de centralização. O primeiro é a tendência de o avaliador julgar pela característica preponderante do avaliado. Se positiva, ele é nivelado por cima em todas as proposições. Se negativa, por baixo. Já o segundo, é a propensão de aquele que avalia distribuir notas medianas nos quesitos nos quais daria nota baixa, a fim de evitar ser alvo de ressentimentos.

O efeito de tendência central é um problema muito comum no serviço público, no qual as avaliações normalmente são realizadas pelos superiores hierárquicos e estes mudam com frequência. Então, para não criar inimizade com um colega de quem possa vir a ser subordinado no futuro, o chefe costuma estabelecer – na prática - o mediano como nível mínimo.

A fim de reduzir tamanha subjetividade e angariar dados mais realistas, muitas vezes, as empresas recorrem a métodos matemáticos e estatísticos, como o desvio padrão. Nestes casos, a metodologia torna-se mais cara, trabalhosa e complexa de ser implementada.

2.2.2 Avaliação por objetivos

Diferentemente de outros métodos de avaliação de desempenho, que voltam o olhar para o passado, a fim de analisar o que foi feito, a avaliação por objetivos direciona-se ao futuro, isto é, tem como foco estabelecer propósitos e cumpri-los posteriormente.

¹⁷Cf. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

¹⁸Cf. GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Nessa metodologia, gerente e subordinado se reúnem, negociam e formulam conjuntamente objetivos consensuais: metas, nível de qualidade almejado e prazos para apresentação dos resultados obtidos¹⁹. A chefia fica responsável por proporcionar apoio, direção, orientação e recursos, enquanto ao colaborador cabe executar as tarefas. Ao final, faz-se a verificação conjunta do alcance dos objetivos (retroação) e a reciclagem do processo avaliativo.

É concedida ao funcionário, portanto, autonomia para decidir suas estratégias, cobrando o que for necessário de recursos ao gestor e este, por sua vez, além de orientar, observa o desempenho do avaliado com base nos critérios elaborados na negociação. Percebe-se igualmente que esse método está bastante atrelado ao consenso entre o avaliador e o avaliado acerca dos pontos a serem alcançados. A definição dos objetivos é condição *sine qua non* para estipular as expectativas que serão cobradas do funcionário. Ou seja, somente eles podem ser requeridos, não se levando em consideração, dessa maneira, aspectos sobre os quais não havia acordo ou que não foram comunicados ao subordinado.

Entre as vantagens dessa metodologia está a motivação dos funcionários em direção aos resultados propostos. Primeiro porque ao permitir que eles opinem, ao buscar o consenso sobre os objetivos e ao possibilitar o conhecimento prévio e bastante claro das bases da avaliação, tende-se a planejar as metas de forma eficaz e a gerar maior comprometimento dos colaboradores com o trabalho. Além disso, o estímulo constante dos desafios propostos dá oportunidade ao trabalhador de demonstrar sua competência profissional. Ademais, todo o processo auxilia no levantamento de necessidades reais de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, pois se adota uma postura de desenvolvimento constante destes.

Logo, por a avaliação por objetivos fornecer importantes subsídios ao planejamento estratégico das empresas, a exemplo dos supracitados, Gil sustenta que ela é especialmente adequada para as organizações que o adotam²⁰.

No entanto, o método pode ser desvirtuado. Quando o gestor abraça um estilo coercitivo de liderança, utilizando a ferramenta como forma de pressão sobre os subordinados, pode-se gerar um clima de desmotivação e frustração. Deve-se, ademais, não apenas focar os resultados, mas observar as causas que levaram a eles. É preciso, assim, ter o cuidado de assumir uma postura flexível, na qual esteja em primeiro plano a análise das verdadeiras necessidades da organização e não a persecução rígida dos objetivos.

¹⁹Cf. GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

²⁰Cf. Idem. Ibidem.

2.2.3 Escolha forçada

A escolha forçada consiste em avaliar a performance por intermédio de conjuntos de frases elaboradas com base no contexto da organização que descrevem possíveis comportamentos e qualidades pessoais dos colaboradores.

Não obstante a formulação dos grupos de sentenças possa ser realizada de diversas maneiras, a mais comum é o uso de duas proposições positivas e duas negativas em cada bloco. Neste, o avaliador deve escolher forçosamente um número determinado de orações. Normalmente, solicita-se que ele opte por duas: uma que melhor representa e outra que mais se afasta do trabalho realizado pelo funcionário²¹.

Essa metodologia é uma das que apresenta resultados menos subjetivos, pois praticamente elimina os efeitos de estereotipação e de tendência central ao autorizar que o avaliador não se posicione em relação a todos os critérios. Em contrapartida, por disponibilizar apenas informações globais, é pouco comparativo e discriminativo. Ademais, não permite identificar algumas necessidades de treinamento, porque não se sabe se o avaliado está bem ou mal em relações aos aspectos não analisados.

Não obstante ser um procedimento de elaboração complexa, a escolha forçada é bastante utilizada em empresas com grande número de funcionários, já que a sua execução é simples²². Ou seja, o desenvolvimento do questionário – a seleção das frases que devem fazer parte dele e de como devem vir agrupadas – geralmente a cargo do setor de Recursos Humanos, é complicado, envolve o conhecimento de uma série de variáveis relacionadas à psicologia do trabalho, à sociologia organizacional, ao planejamento estratégico etc. Todavia, uma vez concluída tal etapa, o método é de fácil aplicação, pois o formulário a ser preenchido pelos responsáveis pela avaliação é muito claro.

2.3 Aspectos motivacionais

O desempenho humano depende de vários fatores, entre eles um dos mais importantes, indubitavelmente, é a motivação. Esta é abordada por Herzberg sob dois vieses relacionados ao trabalho. O primeiro abrange os seus pontos intrínsecos, considerados fatores motivacionais, que são a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o progresso e o desenvolvimento; o segundo referencia aos seus pontos extrínsecos, chamados de fatores de

²¹Cf. GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

²²Cf. Idem. Ibidem.

higiene, estes relacionados ao contexto e que remetem ao próprio labor, política/administração da empresa, condições laborais, relações no trabalho, status, salário e segurança²³.

Logo, conforme o teórico, os fatores motivacionais são aqueles que estão atrelados ao empregado e aquilo que ele realiza em seu trabalho, envolve a possibilidade de crescimento individual e reconhecimento do seu trabalho na empresa, atendendo aos anseios de auto-realização. Quando esses aspectos motivadores estão presentes na organização elevam o nível de comprometimento da pessoa com as suas atividades. Destarte, é importante que os gerentes invistam no enriquecimento de cargos, incentive o aumento de responsabilidades e tornem o trabalho desafiador. Os fatores higiênicos, todavia, não devem ser desprezados. Apesar de não serem motivadores, são capazes de gerar a insatisfação dos funcionários²⁴.

Gil segue o mesmo entendimento. Para ele, os fatores motivacionais precisam ser difundidos pelos gerentes. Para tal, é de suma importância o enriquecimento do trabalho, não se devendo apenas acrescer o número de tarefas, mas também aumentar a responsabilidade, a amplitude e o desafio das atividades. Embora não sejam suficientes para motivar as pessoas, é preciso igualmente atender aos fatores higiênicos, ou seja, aqueles essenciais para ajustar os funcionários ao ambiente de serviço, pois quando esses pontos são tidos como insatisfatórios, geram desmotivação²⁵.

Já Enrique Rocha, Cristiana Duran e Karina da Rocha têm uma compreensão divergente:

Se as necessidades que a pessoa espera que a organização atenda são de fato atendidas, aumenta-se a chance de que os comportamentos apresentados sejam impulsionados por um sentimento de comprometimento do funcionário com relação àquilo que lhe foi atribuído como tarefa. Isso porque as pessoas chegam à organização trazendo anseios e objetivos sociais e financeiros, expressando-os individualmente, ou pelos grupos a que pertencem (por alguma forma de representação coletiva)²⁶.

Essas necessidades são justamente os fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, que, ao serem supridos, tendem a provocar maior compromisso por parte dos colaboradores em relação às suas atribuições. Vale ressaltar que esses estudiosos sustentam que ambos são motivadores.

²³Cf. HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

²⁴Cf. Idem. Ibidem.

²⁵GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

²⁶ROCHA, Enrique; DURAN, Cristiana; ROCHA, Karina da. **Gestão de pessoas para concursos**. v. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 21.

Outro aspecto importante relacionado à motivação são as emoções. Whitaker e Beraldo defendem que elas são potenciais de ação. Ou seja, dependendo da emoção do indivíduo – se tiver um sentido conotativo positivo, o prazer, ou se tiver um sentido conotativo negativo, o desprazer – ele apresentará um comportamento de busca ou de fuga, de vinculação ou desvinculação pessoal do contexto em que está inserido. A intensidade de sentimento e o nível de tensão interna estão, na maioria das vezes, correlacionados. Se há um alto grau de tensão, pode, muito provavelmente, significar um sentimento mais intenso²⁷.

A emoção, portanto, expressa a tensão por que passa internamente uma pessoa. Se ela recebe estímulos agradáveis no ambiente de trabalho, como a satisfação de suas aspirações pessoais, ela terá prazer em desempenhar seu serviço, comprometer-se-á com ele. Se, por outro lado, esse indivíduo se sentir desconfortável, frustrado, desvalorizado em seu emprego, desejará desvincular-se dele. Quanto pior ou melhor o funcionário se sentir em relação às suas atribuições, maior ou menor será seu grau de comprometimento.

Esta também é a concepção de Murray. Para o referido autor, as emoções são reações com muito poder, tendo efeitos motivadores sobre o comportamento. São reações fisiológicas que influem na percepção, aprendizagem e no desempenho²⁸. Destarte, são respostas do corpo humano às tensões interiores. Se positivas, contribuirão para que o colaborador tenha uma imagem otimista do seu trabalho e, por conseguinte, busque aprendê-lo e desempenhá-lo da melhor maneira que puder.

Dessler, entretanto, discorda dessa linha de raciocínio. Sob seu ponto de vista, a organização é um sistema de partes interdependentes e o desempenho dos funcionários tem maior conexão com fatores como o treinamento, a comunicação organizacional, as ferramentas utilizadas no trabalho e a supervisão do que com a motivação²⁹. O teórico, portanto, defende o deslocamento do destaque da motivação para outros aspectos que julga serem mais influentes sobre a performance, tais quais a capacitação, o fluxo comunicativo, os instrumentos de trabalho e o acompanhamento do superior hierárquico.

Seja qual for o entendimento, contudo, não resta dúvida de que avaliação de desempenho e motivação estão relacionadas. Segundo França, toda análise de desempenho possui seu retorno, materializado na divulgação das informações para o trabalhador. Esses resultados obtidos fatalmente possuirão papel determinante na motivação dos funcionários. A

²⁷Cf. WHITAKER, Cecília; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

²⁸Cf. MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

²⁹Cf. DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

avaliação proporciona o crescimento e o desenvolvimento da pessoa informada acerca de seu trabalho³⁰.

Assim, os dados coletados através da avaliação de desempenho têm grande impacto sobre a motivação. Ao ser informado acerca de sua performance, o indivíduo é motivado, pois tal *feedback* oferece oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

2.4 Objetivos e benefícios

Os objetivos e os benefícios da avaliação de desempenho estão tão interligados que é bastante difícil distingui-los, inclusive para os estudiosos do tema. Exemplos que são citados como metas em um livro, não raro são classificados como vantagens em obra diversa – e até na mesma publicação. Na verdade, todos os propósitos ao serem conquistados representam também melhorias, até porque não faria sentido estabelecer alvos que não acrescentem nada útil à empresa.

Primeiramente, é preciso esclarecer que a avaliação de desempenho é apenas um instrumento para auxiliar no alcance de seu principal objetivo/benefício: o progresso global – da organização em si, bem como dos seus colaboradores. Neste sentido, posiciona-se Chiavenato, que argumenta:

A avaliação de desempenho está totalmente voltada para a melhoria. O sistema de avaliação serve como importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e a qualidade de vida das pessoas e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e de eficácia. No fundo, o sistema procura obter envolvimento, participação e comprometimento aliados ao aumento da velocidade em direção à inovação, mudança e flexibilidade organizacional. É uma ferramenta e não um destino. Um meio e não uma finalidade em si mesma³¹.

O processo avaliativo, destarte, tem como intuito – e ao mesmo tempo, ganho – capital a evolução. A fim de conquistar essa meta genérica são delineadas várias outras específicas, a serem executadas pelos gerentes e pelo setor de Recursos Humanos. Entre elas, destacam-se: a mensuração do potencial dos trabalhadores para determinar a sua plena aplicação; a localização de problemas de supervisão; a identificação de necessidades de treinamento, transferências e dispensas; e a tomada de decisões como o momento certo para a concessão de

³⁰Cf. FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

³¹CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: teoria e questões com gabaritos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 150.

promoções e incentivos salariais. Tais medidas são fundamentais para obter a colaboração e o empenho dos funcionários, bem como para a retenção de talentos. Ademais, almejam incentivá-los a sugerir novas idéias para melhorar a conjuntura do trabalho, tornando-o mais satisfatório e proporcionador de mais qualidade de vida, além de, simultaneamente, fornecedor de resultados mais eficientes e eficazes.

Este igualmente é o posicionamento de Dessler, que resume em três pontos as metas/vantagens que considera essenciais na avaliação de desempenho. O primeiro é a obtenção de informações de suma importância para as decisões, promoções e aumento de salários. O segundo é desenvolvimento por chefes e funcionários de um plano de correção de qualquer deficiência que possa ter sido revelada pela avaliação e de consagração dos pontos positivos do desempenho dos funcionários. O terceiro é a sua utilidade para o planejamento de carreira, pois permite revisá-la à luz das forças e fraquezas demonstradas³².

Em outras palavras, para o referido autor, sobressaem-se: o municiamento do departamento de Recursos Humanos com dados fundamentais para o exercício competente de suas atribuições; o estabelecimento consensual por superiores hierárquicos e subordinados de estratégias de superação das imperfeições e reforço das virtudes expostas; e a construção de uma projeção realista da carreira, que leve em consideração as características negativas e positivas apresentadas.

Um outro aspecto cujo papel na análise de performance é bastante enfatizado por estudiosos como Chiavenato e França é a resposta dada aos funcionários sobre as informações obtidas pela avaliação, também chamada de *feedback*, retroalimentação ou retroação. Sobre o assunto, Chiavenato discorre:

[...] a avaliação de desempenho é um importante meio de retroação para cada pessoa – retroação do seu desempenho, da sua competência técnica, das suas habilidades, da importância do seu trabalho para a organização. É retroação da sua produtividade, da sua qualidade, da sua excelência. E obter essa retroação constitui uma importante aquisição pessoal. Saber o que os outros sabem a seu respeito. Isso também é motivação e também é participação³³.

Assim, entre as vantagens da retroalimentação – bem como da avaliação de desempenho, uma vez que aquela é parte desta – destacam-se o conhecimento das próprias fraquezas e virtudes, além da motivação produzida pela possibilidade de participação ativa no processo avaliativo.

³²Cf. DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

³³CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: teoria e questões com gabaritos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 151.

França, por sua vez, destaca a função da retroação na melhoria da atuação dos trabalhadores e da empresa. Para ele, o *feedback* permite a evolução do próprio desempenho, tanto individual quanto coletivo, de maneira a que todos saiam ganhando³⁴. Baseada em informações sólidas e tangíveis a respeito do que é viável aperfeiçoar, a organização é capaz de ajudar os seus colaboradores em seu caminho para o autodesenvolvimento através de treinamentos voltados especificamente para as deficiências reveladas.

Ainda convém apontar como possíveis proveitos da retroalimentação: o estímulo à eficácia na comunicação interna; o estreitamento da relação entre gerentes e subordinados; a promoção do planejamento em conjunto de metas de desenvolvimento; e a motivação para o aprimoramento contínuo.

A título de referência, vale a pena registrar, outrossim, a opinião de Scott Snell, George Bohlander e Arthur Sherman, que selecionam os seguintes benefícios:

1. Dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho; 2. Fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário; 3. Fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho; 4. Fornecer uma base para recomendações de salário³⁵.

Portanto, os referidos teóricos classificam como proeminentes: os ganhos auferidos pelo estabelecimento de uma via de comunicação de mão-dupla regular entre chefes e trabalhadores acerca dos diversos fatores que compõem o labor; a identificação do que precisa melhorar e do que deve ser reforçado referente à performance dos colaboradores; o desenvolvimento de um modelo no qual o funcionário possa ser capacitado a fim de suprir as suas deficiências e apurar as suas qualidades; e o fornecimento de parâmetros para remunerações.

Já Santos e Cardoso chamam a atenção para as vantagens da verificação de rendimento sob ponto de vista organizacional:

1. Possibilita a avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho global da instituição, por meio da avaliação de seus principais programas e/ou departamentos; 2. Induz um processo de transformações estruturais e funcionais que permite eliminar inconsistências entre a missão da organização, sua estrutura e seus objetivos prioritários; 3. Apóia o processo decisório de desenvolvimento organizacional e de formulação de políticas de médio e longo prazo; 4. Melhora a coordenação da organização com seus dirigentes, estendendo o processo até a discussão fundamentada dos

³⁴Cf. FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos- PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

³⁵SNELL, Scott; BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p. 215.

resultados e o estabelecimento de compromissos com estes; 5. Apóia a introdução de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho, tanto institucionais como individuais; 6. Gera maior grau de confiabilidade da gestão institucional, permitindo eliminar trâmites desnecessários nesse novo contexto³⁶.

Desse modo, consonante aos estudiosos, a empresa se beneficia da avaliação de desempenho por poder analisar o impacto dos resultados de determinados projetos e/ou setores – tanto sob o prisma da quantidade e como sob o da qualidade – na sua atuação geral. Simultaneamente, pela reunião de dados cruciais para a montagem do planejamento estratégico e do desenvolvimento organizacional e pela possibilidade de contínuo ajustamento do contexto e das práticas de trabalho a eles. Ademais, pelo estímulo à melhoria da comunicação interna, à participação de todos na definição das metas e ao comprometimento com elas, além de pelo amparo à implantação de modelos para identificar e premiar boas performances. Por fim, pela transmissão de maior nível de confiança nos gestores, viabilizando a simplificação dos processos administrativos.

Percebe-se, portanto, que a avaliação de desempenho é um instrumento para alcançar objetivos muito mais amplos do que a mera constatação dos resultados dos colaboradores. É uma ferramenta importantíssima para o desenvolvimento dos recursos humanos da empresa. Através dela, é possível gerenciá-los como diferencial competitivo, de forma a potencializar as suas habilidades, conhecimentos e motivação, ao mesmo tempo em que os capacita para superar seus pontos fracos. Em contrapartida, costuma haver também aumento da produtividade. Assim, tanto os trabalhadores quanto a organização são beneficiados.

2.5 Possíveis problemas

Existe maior probabilidade de insucesso da investigação do rendimento quando aplicação de alguma das fases ou de todo o processo avaliativo é realizada de forma equivocada. Ademais, ela tem mais chance de ser malsucedida quando o próprio método escolhido pela organização não condiz com o seu contexto e as suas necessidades.

Robbins chama a atenção para pontos constantes dentro dessas etapas que quando não atendidos podem levar à desmotivação e ao conseqüente fracasso do exame dos resultados dos funcionários. Segundo o autor:

³⁶SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas**. XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental". Caracas, 2001. Disponível em: <http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0041201.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2011.

[...] podemos esperar que as pessoas trabalhem em um nível bem abaixo de seu potencial se os objetivos forem pouco claros, se os critérios de mensuração forem vagos, se não houver a certeza de que seus esforços conduzirão a uma avaliação satisfatória de desempenho ou se pairar a suspeita de que a recompensa será insatisfatória quando esses objetivos forem conquistados³⁷.

Portanto, antes da aferição dos resultados propriamente dita é fundamental a instituição de metas inequívocas e critérios de avaliação concretos e transparentes. Também, o processo avaliativo só trará os benefícios almejados quando realizado com justiça – e for assim percebido pelos funcionários. Ainda, em seguida à avaliação, é necessário motivar os trabalhadores concedendo recompensas significativas pelo alcance ou superação dos resultados estabelecidos.

É importante, também, ponderar qual é o tipo de avaliação de desempenho melhor se ajusta à realidade e às exigências do empreendimento. A avaliação 360°, por exemplo, é considerada a mais completa e a menos subjetiva das metodologias. Contudo, pode não ser a escolha certa para uma determinada empresa. É inviável, por exemplo, para uma companhia que possui milhares de empregados.

Ademais, como foi dito anteriormente, cada método possui vantagens e desvantagens. É fundamental que a organização desenvolva a investigação do rendimento de maneira a diminuir os efeitos negativos atrelados à ferramenta escolhida. Para isso, é imprescindível buscar o conhecimento aprofundado das possíveis falhas e de formas de executar a verificação de rendimento ou complementá-la, a depender da necessidade, a fim de eliminar ou, pelo menos, atenuar os seus defeitos. Neste sentido, vale a pena relembrar o exemplo da utilização do cálculo do desvio padrão para minorar a subjetividade inerente ao método das escalas gráficas.

Chiavenato, por sua vez, alerta para os perigos da execução inapropriada da avaliação de desempenho como um todo. O estudioso sustenta que:

[...] se o sistema de avaliação do desempenho não for adequadamente utilizado – pelo gestor ou pela organização – pode tornar-se um mecanismo burocrático de manutenção do conservantismo e do *status quo* existente. Em vez de proporcionar inovação e arejamento da entidade, serve simplesmente para assegurar a preservação e a consolidação do passado. Em vez de incentivar a expressão pessoal, de desenvolver o potencial e o crescimento sustentado de cada pessoa e a formação de equipes coesas e integradas, pode-se correr o risco de voltar-se à antiga cultura e à tradicional maneira de se lidar com as pessoas³⁸.

³⁷ ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. p. 250.

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: teoria e questões com gabaritos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 150.

Assim, é preciso ter cuidado para que o processo avaliativo não se torne apenas um instrumento de perpetuação da cultura, dos comportamentos e da forma com que sempre se lidou com os recursos humanos. Em vez de estimular inovações que representem melhorias, a avaliação de desempenho pode se tornar burocrática ao ponto de impossibilitar quaisquer avanços em relação aos indicadores atuais.

Em relação ao uso da análise de performance como ferramenta imobilizante e da perspectiva mais adequada sob a qual encará-la, Chiavenato acrescenta:

A avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral que o gestor pode relatar periodicamente a respeito do comportamento funcional dos seus subordinados. Nem pode ser uma abordagem rígida, mecanicista, formal e limitada, na qual o avaliado tenha uma posição passiva, submissa e fatalista com relação aos resultados relatados. A avaliação do desempenho deve ser um processo dinâmico, bidirecional, interativo e, sobretudo, criativo pela qual executivo e subordinado interagem no sentido de criar condições para uma constante melhoria do desempenho, das tarefas, da qualidade de vida e, conseqüentemente, do melhor alcance dos objetivos organizacionais e individuais³⁹.

Hoje, o tratamento mecanicista da avaliação de desempenho está ultrapassado. Por ser excessivamente restritivo e formalista, é vigorosamente desaconselhado. Tampouco se recomenda um ajuizamento raso e que leve em consideração somente o ponto de vista do avaliador. Urge uma avaliação aprofundada, flexível, que procure localizar as causas e estabelecer objetivos de comum acordo com o avaliado, com a finalidade de satisfazer tanto as aspirações pessoais e profissionais dos funcionários quanto às metas da empresa.

Percebe-se, destarte, a seriedade com que deve ser implementada a verificação de rendimento. Caso seja desenvolvida de qualquer maneira, sem o efetivo cuidado com os vários aspectos envolvidos no processo, certamente ela apenas resultará em uma perda de tempo e dinheiro para a organização.

³⁹CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**: teoria e questões com gabaritos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 150.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NO BRASIL

A crescente utilização de metodologias de mensuração de resultados na esfera estatal é fruto de um processo que se iniciou há cerca de 40 anos. De acordo com Santos e Cardoso, a implementação da avaliação de desempenho no serviço público brasileiro começou na década de 70, sem muito sucesso. Então, estava atrelada ao sistema remuneratório ou ao desenvolvimento de carreiras⁴⁰.

Décadas se passaram, mas os obstáculos à eficiência desses métodos persistem: discricionariedade, tolerância, paternalismo, condescendência e até displicência. A aplicação dos critérios de aferição de desempenho possui um problema sério de insuficiência de uniformidade decorrente da diversidade de chefias responsáveis pela avaliação⁴¹.

Em outras palavras, o exame dos resultados dos servidores públicos é prejudicada pelo excesso de subjetividade, uma vez que ainda se encontra presa aos laços de pessoalidade e de discricionariedade com os superiores hierárquicos, normalmente responsáveis por avaliar os subordinados.

Concomitantemente, urge instituir mecanismos de investigação do rendimento e capacitação peculiares a cada carreira. Desse modo, será possível edificar um sistema de mérito que funcione a contento e proporcione o desenvolvimento, a capacitação e a atualização de forma constante⁴².

Para tal, é indispensável a existência de retroação permanente no processo avaliativo, ou seja, que cada servidor receba sempre informações sobre a execução de suas tarefas e seus resultados, a fim de que possa buscar as melhorias necessárias para o aproveitamento máximo de seu potencial.

Vale ainda ressaltar que a uniformidade de parâmetros almejada não significa critérios iguais para todos os obreiros do Estado, mas para aqueles que se encontram na mesma carreira. Assim, é possível diminuir a margem subjetiva do processo avaliativo sem, contudo, restringir demasiadamente o raciocínio e as iniciativas dos trabalhadores com modelos que não correspondem à realidade de sua categoria.

⁴⁰Cf. SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas**. XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental". Caracas, 2001. Disponível em: <http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0041201.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2011.

⁴¹Cf. Idem. Ibidem.

⁴²Cf. Idem. Ibidem.

O atual art. 20 da Lei nº 8.112/90 estabelece que o servidor ao entrar em estágio probatório deverá ser avaliado no desempenho de seu cargo em relação a sua capacidade e a sua aptidão, levando-se em consideração os seguintes critérios: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Em hipótese de reprovação, duas providências podem ser tomadas. Caso ele tenha alcançado a estabilidade em cargo público que ocupava anteriormente, deverá ser reconduzido a este. Caso não conte com essa prerrogativa, deverá ser exonerado⁴³. Embora o referido artigo expresse que o período do estágio probatório é de 24 meses, entende-se atualmente que este tem duração de 3 anos, em consonância com o Parecer nº 342 de 2003 da Advocacia Geral da União (AGU), acatado até o presente momento pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ).

O exemplo supramencionado demonstra o peso que a avaliação de desempenho no estágio probatório tem hodiernamente no serviço público federal. Se reprovado, o indivíduo que se esforçou tanto para passar em um determinado concurso pode perder aquele vínculo com a Administração Pública. Logo, para evitar que injustiças sejam cometidas, é fundamental que cada carreira reflita acerca de seu contexto e encontre a metodologia de avaliação mais condizente com a sua realidade.

Apesar de os parâmetros não raro serem muito semelhantes, é importante advertir que a avaliação de desempenho de que trata o art. 20 da Lei nº 8.112/90 não se confunde com a aplicada, ciclicamente, a servidores públicos federais. A primeira é efetuada uma única vez, tendo como finalidade verificar se o indivíduo tem aptidão no cargo e consequência a aprovação ou reprovação no estágio probatório. Já a segunda, é realizada a intervalos regulares, visa conferir a eficiência na execução das atividades e, normalmente, está atrelada ao recebimento de gratificações.

3.1 Organizações públicas

As organizações públicas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias⁴⁴. Têm como desígnio a prestação de serviços à sociedade. Quanto melhor elas fizerem isso, mais

⁴³Cf. BRASIL. **Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 26 set. 2011.

⁴⁴Cf. DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

adequadas estão ao seu papel. Para tal propósito, elas devem buscar os 3 E's – eficácia, eficiência e efetividade –, que, como explica Chiavenato, significam, respectivamente, “o cumprimento da missão”, “a economia de meios” e “a satisfação do usuário”⁴⁵. Ou seja, devem efetivamente desempenhar suas atribuições, mas não de qualquer maneira e com qualquer efeito. O gestor público deve, necessariamente, empregar a menor quantidade possível de recursos e produzir resultados que tenham impacto positivo na vida dos cidadãos.

Acerca das particularidades dos organismos do Estado, Macedo esclarece:

[...] mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos⁴⁶.

Embora também possam ser encontradas no setor privado (especialmente nas empresas familiares), não sendo de forma alguma, deformidades exclusivas do serviço público, como Macedo dá a entender, é neste meio que, de fato, essas peculiaridades negativas costumam firmar raízes profundas. Tal consolidação ocorre porque, ao contrário do constante e sério combate a esses desvios de caráter e conduta normalmente perpetrados na esfera particular, na pública é comum encontrar uma política velada de permissividade. Logo, vícios como a resistência a mudanças, o engessamento hierárquico, a condescendência com as falhas dos colegas e o aferro à autoridade tendem a contagiar todos os aspectos da Administração Pública, tornando-se empecilhos para a implementação de uma cultura organizacional na qual a prioridade seja realmente o melhor atendimento às demandas da sociedade.

Além das características supramencionadas, existem circunstâncias que contribuem, outrossim, para o mau funcionamento das organizações públicas. Shepherd e Valencia destacam três fatores:

1. A Administração Pública oferece, principalmente, serviços dos quais ela detém o monopólio, o que propicia que sejam produzidos de maneira ineficiente;
2. A controle dos eleitores sobre os políticos é normalmente imperfeito, sendo que organizações políticas destinadas a representar os eleitores dificilmente trabalham sem atrito;
3. A dificuldade dos políticos em controlar os funcionários, e definir e medir com exatidão os resultados da

⁴⁵CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**: teoria e questões com gabaritos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 152.

⁴⁶PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, jan./fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2011. p. 96.

Administração Pública⁴⁷.

Se a falta de concorrência freqüentemente conduz a uma acomodação das práticas em um padrão mínimo de qualidade em empresas particulares, é de se inferir que o seu efeito em relação ao âmbito do Estado pode ser ainda mais danoso, uma vez que neste o perigo de ser demitido por incompetência é, na prática, bastante remoto. Sem a pressão dos *benchmarks* dos concorrentes, isto é, dos modelos de melhores procedimentos que geram desempenhos superiores, e do risco de perder clientes, é possível que os servidores públicos optem pela “lei do menor esforço” na execução de suas tarefas.

Uma outra situação desabonadora é a precariedade do controle social exercido sobre os políticos. O baixo nível de escolaridade aliado à falta de interesse da maior parte dos eleitores levam a uma quase generalizada alienação política. Esta, por sua vez, permite que os ditos “representantes do povo” legislem sobre todos os aspectos da vida em sociedade e administrem os recursos públicos de forma que nem sempre o interesse da coletividade é colocado em primeiro lugar.

Simultaneamente, o pouco uso de ferramentas gerenciais modernas que combatam os problemas encontrados em prol da real mudança de paradigma dificulta o trabalho de controle dos funcionários, de definição e de mensuração exata dos resultados da Administração Pública.

Hodiernamente, percebe-se, porém, uma movimentação no sentido de modernizar o Estado, retirando privilégios conferidos a ele. Em alguns órgãos estão sendo criados planos de gestão de pessoas que envolvem ferramentas administrativas, a exemplo de incentivos de especialização, da educação corporativa e da avaliação de desempenho como forma de remuneração. Estão sendo desenvolvidos mecanismos que visam coadunar necessidades como a garantia do bem-estar social à população e a de ser forte perante o mercado⁴⁸.

Assim, com fulcro em Schikmann, há uma tentativa de extrair prerrogativas do Estado. Já existem atualmente locais no aparelhamento estatal onde são desenvolvidas políticas de gestão de pessoas que objetivam o incentivo do desenvolvimento de seus trabalhadores. Uma das ferramentas importantes citadas pelo autor é a investigação do rendimento como forma de remuneração. Ela permite aos funcionários, através de seu comprometimento com o trabalho,

⁴⁷SHEPHERD, Geoffrey; VALENCIA, Sofia. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, set./dez. 1996, p. 105.

⁴⁸Cf. SCHICKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Pantoja, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. p. 9-28.

atingir recompensas financeiras. Tal plano de gestão de pessoas visa tonar a Administração Pública forte diante o mercado e, concomitantemente, garantir o bem-estar social de todos.

3.2 Vantagens

Além dos benefícios já mencionados anteriormente, que podem ser alcançados por qualquer organização - seja ela pública ou privada - existem vantagens especialmente valiosas na esfera do Estado.

Santos e Cardoso, por exemplo, enumeram algumas possíveis conseqüências benéficas. São elas:

1. Melhora o processo decisório: oferece aos gestores públicos a informação necessária para bem desempenhar suas funções de controle da máquina; 2. Permite a avaliação do desempenho da gestão: “liga” o desempenho individual (de secretários ou responsáveis por projetos) ao desempenho organizacional e aos aspectos de gestão de pessoas, além de motivar os funcionários; 3. Possibilita a responsabilização dos gestores a cargo dos projetos; 4. Viabiliza a participação dos cidadãos: relatórios periódicos e transparentes do desempenho da gestão podem estimular o público a ter mais interesse pelos serviços públicos oferecidos pelas diferentes esferas e níveis de governo, além de encorajar os funcionários públicos a prestar serviços de melhor qualidade; 5. Dá maior objetividade ao discurso cívico: torna as deliberações públicas sobre a oferta dos serviços públicos mais objetivas, baseadas em fatos e mais específicas⁴⁹.

Não obstante ter em mãos dados relacionados às decisões a serem tomadas seja crucial no processo decisório, não é raro encontrar em órgãos públicos um enorme truncamento na comunicação e conseqüente escassez de informações. Por esse motivo, toda ferramenta que forneça índices sobre aspectos relevantes é bem-vinda, especialmente a avaliação de desempenho, que, por ser um processo cíclico, disponibiliza indicadores atualizados e capazes de ser comparados aos anteriores.

Outra característica peculiar da administração do Estado costuma ser um certo descaso com os resultados por parte dos servidores, como se eles não tivessem obrigação de serem produtivos, e a não responsabilização dos gestores pelo não alcance das metas. A partir do momento em que se atrelam incentivos financeiros às boas performances e que estas, de fato, são mensuradas, existe uma tendência a conseguir que os trabalhadores se empenhem mais nas suas tarefas. Outrossim, quando se deixa um projeto sob a responsabilidade de um

⁴⁹SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas**. XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental". Caracas, 2001. Disponível em: <http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0041201.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2011.

administrador específico, dificulta o “jogo de empurra-empurra”, isto é, que cada servidor atribuía o encargo a outro, de forma que ninguém se responsabilize por nada. O gerente tenderá a cobrar e fiscalizar mais rigorosamente seus supervisionados, sob o risco de responder por irregularidades ou baixos desempenhos do grupo.

Outra notável contribuição é em relação à democracia. A avaliação de desempenho fornece indicadores da gestão do Estado que podem ser disponibilizados à sociedade em boletins publicados em intervalos regulares, dando transparência à Administração Pública. Essa visibilidade pode incentivar, por um lado, os servidores a desempenharem suas atribuições com mais qualidade, e por outro, os cidadãos a se interessarem mais pelos serviços públicos, quer como destinatários diretos quer como fiscais. Ao mesmo tempo, os índices concretos materializam o discurso cívico, facilitando que população o compreenda e dificultando que os administradores recorram a abstrações para tergiversarem nas deliberações sobre a oferta dos serviços públicos.

Diante do exposto, a implementação da ferramenta gerencial de avaliação de desempenho em uma organização pública federal tende a ser positiva, uma vez que coopera na conquista dos objetivos e resultados individuais, organizacionais e de toda a sociedade.

4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE CARUARU

4.1 Metodologia aplicada

Quanto aos objetivos, este trabalho se pautou na pesquisa exploratória. Esta é voltada para uma realidade pouco ou nada examinada, constituindo-se como um primeiro passo no campo científico, a fim de possibilitar análises mais aprofundadas *a posteriori*. Nesse sentido, Mattar argumenta que:

[...] a pesquisa exploratória pode utilizar vários métodos, como levantamento de dados em fontes secundárias, estudos de casos selecionados e observação informal. Assim, uma pesquisa exploratória seria justificada pela necessidade de compreensão do tema da pesquisa, a partir dos fenômenos levantados pela literatura e refletidos no instrumento de pesquisa, para sustentar as discussões posteriores⁵⁰.

Portanto, não são os métodos utilizados que definem se uma pesquisa é exploratória, mas a intenção de explorar um assunto de forma a reunir mais conhecimento e buscar dimensões até então inéditas sobre ele. Ademais, esse exame é preliminar, visa tornar a realidade mais explícita ao pesquisador a fim de nortear trabalhos subsequentes.

Assim, esse conceito se encaixa com perfeição a este trabalho, pois é a primeira vez em que o tema é estudado no contexto da APS de Caruaru e o curto período para a realização das investigações impossibilita a formação de conclusões mais sólidas e precisas.

Vale ressaltar que conquanto se aproxime muito da pesquisa descritiva – já que os dados foram colhidos por meio de técnicas padronizadas, sem a interferência do pesquisador, bem como descritos e analisados - o estudo se classifica como exploratório. Nada impede que este se utilize de técnicas igualmente usadas no descritivo, pois, como explicado anteriormente, o critério de classificação quanto aos objetivos são os propósitos.

Para corroborar essa linha de raciocínio, Raupp e Beuren alegam que:

[...] a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda⁵¹.

Dessa forma, classificar a pesquisa simultaneamente como descritiva e exploratória

⁵⁰MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996. p 18.

⁵¹RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. p. 81.

seria contraditório.

No que concerne aos procedimentos, isto é, a maneira como as informações foram obtidas, este trabalho foi desenvolvido por meio das pesquisas bibliográfica, documental e de levantamento.

Através de bibliografia multidisciplinar, observaram-se contribuições teóricas de autores renomados acerca da avaliação de desempenho sob o prisma de diversos campos do conhecimento— entre eles, a Psicologia, a Administração e o Direito. Ao mesmo tempo, valorizaram-se cooperações de artigos científicos publicados em revistas especializadas. Sobre esse tipo de estudo, Cervo e Bervian afirmam que:

Pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica⁵².

Logo, a base sobre a qual se edificou este estudo foram as teorias relacionadas à análise de performance dos trabalhadores. Além de terem tido papel essencial na seleção dos pontos a serem abordados, auxiliaram na elaboração dos questionários aplicados, bem como na apreciação das respostas.

Já em relação à utilização da pesquisa documental, Silva e Grigolo esclarecem que ela se ampara em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, selecionando, tratando e interpretando a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir-lhe algum valor⁵³.

Portanto, foi do mesmo modo imprescindível realizar a pesquisa documental em fontes primárias - legislação e atos normativos do Poder Executivo Federal – por dois motivos. O primeiro é a falta de bibliografia que aborde especificamente a avaliação de desempenho no INSS. A outra razão é que essa autarquia, como parte da Administração Pública indireta, está sujeita ao princípio da legalidade. Este, expresso no *caput* do art. 37 da Constituição Federal de 1988, determina que a Administração Pública somente possa atuar de acordo com o que está previsto e autorizado em lei⁵⁴. Vicente Paulo e Marcelo Alexandrino acrescentam que: “[...] a Administração está sujeita a seus próprios atos normativos, expedidos para assegurar o

⁵²CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 48.

⁵³Cf. SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II**. Caderno Pedagógico. Florianópolis: Udesc, 2002.

⁵⁴Cf. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Art. 37. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 27 set. 2011.

fiel cumprimento das leis [...]”⁵⁵. Em outras palavras, os decretos, as resoluções, as instruções normativas, os regimentos internos, entre outros atos, também têm força vinculante, uma vez que visam esclarecer, detalhar ou regulamentar disposições legais já existentes. Logo, tanto a legislação quanto os atos normativos do Poder Executivo Federal são referências essenciais para entender a implementação da avaliação de desempenho na APS de Caruaru.

Ainda no que se refere aos procedimentos, optou-se por enriquecer o trabalho com dados colhidos via pesquisa de levantamento, igualmente conhecida como *survey*. Sobre o assunto, Gil leciona que:

As pesquisas de levantamento se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados⁵⁶.

O autor adita que o *survey* é muito útil em pesquisas de opinião e de atitude, justamente o enfoque das entrevistas realizadas.

Samara e Barros, por sua vez, ensinam que um questionário é considerado estruturado quando ele possui uma seqüência lógica de perguntas que não podem ser modificadas nem conter inserções pelo entrevistador. As perguntas são realizadas exatamente como estão escritas no formulário de coleta de dados⁵⁷.

Desse modo, o levantamento foi feito através de questionário estruturado fechado, utilizando a escala de Likert, de forma que os pesquisados puderam escolher entre – discordo totalmente; discordo parcialmente; neutro; concordo parcialmente; ou concordo totalmente – com cada uma das afirmações pesquisadas.

Antes da série de indagações oficial, porém, foi realizado um pré-teste com três servidores da APS de Caruaru, pois, como afirmam Easterby-Smith, Thorpe e Lowe, a realização de uma pesquisa piloto antes da aplicação do questionário definitivo possibilita verificar se as perguntas são bem compreendidas, se a duração do preenchimento está adequada, se as questões estão bem seqüenciadas e se os resultados produzidos possuem sentido⁵⁸.

⁵⁵ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito constitucional descomplicado**. Rio de Janeiro: Impetus, 2007. p. 329.

⁵⁶GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 70.

⁵⁷Cf. SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

⁵⁸Cf. EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Management research: an introduction**. Londres: Sage, 1991.

Os questionários foram aplicados pessoalmente e individualmente, uma vez que essa técnica permite que as pessoas os respondam na ocasião que julgarem mais adequada e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador⁵⁹.

Finalmente, quanto à abordagem do problema, este trabalho é quantitativo, porque emprega ferramentas estatísticas.

Acerca desse tipo de abordagem, Richardson discorre:

[...] caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão [...] ⁶⁰.

Os dados foram obtidos através de censo, pois a pesquisa foi feita com todos os 20 servidores da APS de Caruaru, localizada na referida cidade, na av. Rui Barbosa, 250, Térreo, Centro.

O cálculo da correlação de Pearson possibilitou investigar a afinidade do item mais importante do questionário – que indagava se os servidores acreditavam que a implantação da avaliação de desempenho dos servidores aumentou a excelência do serviço prestado pela referida APS – com as demais variáveis.

Figueiredo Filho e Silva Júnior explicam como funciona essa ferramenta estatística: “O coeficiente de correlação Pearson (r) varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis”⁶¹. Dessa maneira, caso o valor seja 1 significa uma correlação perfeitamente positiva, no outro oposto refere-se a uma correlação negativa perfeita e se for 0 que as variáveis não dependem umas das outras.

Ainda, foi calculada a média aritmética simples da produtividade no período de 32 meses – de março de 2009 até outubro de 2011 – a cujos índices se teve acesso. Esse cálculo permitiu observar o padrão de rendimento apresentado na Agência supracitada e, à luz dos conhecimentos teóricos dispostos neste trabalho, ponderar sobre suas possíveis implicações.

4.2 Análise do processo de avaliação de desempenho aplicado

Dentro do contexto da avaliação de desempenho do funcionalismo público federal, em

⁵⁹ Cf. GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

⁶⁰ RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 70.

⁶¹ FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson(r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/politica/hoje/index.php/politica/article/view/6/6>>. Acesso em: 11 set. 2011. p. 119.

1º de abril de 2004, através do art. 11 da Lei nº 10.855, foi instituída a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social (GDASS)⁶². Esta é a vinculação de incentivos financeiros à boa performance dos membros da carreira do seguro social, isto é, dos técnicos e analistas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

Atualmente, a mais completa referência normativa no que toca à GDASS é o Decreto nº 6.493, de 30 de junho de 2008. Este traz todas as disposições concernentes ao tema contidas na lei supracitada, além de regulamentar os critérios e os procedimentos de aferição de desempenho dos servidores do Instituto. O Decreto estabelece ainda que o processo avaliativo também deva ser aplicado como ferramenta de gestão, para identificar necessidades de capacitação e aprimoramento profissional. Vale, todavia, fazer a ressalva de que a análise de performance atrelada à GDASS não é aquela realizada no fim do estágio probatório.

Segundo o art. 6º:

Para fins do disposto neste Decreto, avaliação de desempenho consiste no acompanhamento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como finalidade o alcance das metas, considerando a missão e os objetivos do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS⁶³.

Primeiramente, merece destaque a informação de que avaliação de desempenho é realizada sob o viés individual, bem como pelo institucional, devendo os alvos estabelecidos para ambos estar em consonância com a missão e os objetivos do INSS. O resultado final é formado pelo somatório das notas obtidas nas análises de performance do servidor individualizado e da autarquia como um todo, podendo esta chegar a até 80 pontos e aquela, a até 20. Ou seja, a pontuação máxima da GDASS é de 100 pontos⁶⁴.

É relevante frisar, outrossim, o caráter ininterrupto do processo avaliativo. Ele é contínuo, pois, não obstante se consolide apenas a cada seis meses, baseia-se em relatórios mensais de acompanhamento⁶⁵. Ademais, deve ser feito de forma metódica, porque somente pode ser executado seguindo os parâmetros estabelecidos no Decreto nº 6.493.

Conforme os artigos 7º e 8º, a avaliação de desempenho individual aspira à mensuração dos resultados do servidor na prática das tarefas do cargo ou função, com enfoque na contribuição deste para a conquista das metas organizacionais. Os resultados de cada

⁶²Cf. BRASIL. **Lei nº 10.855 de 1º de abril de 2004**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.855.htm>. Acesso em: 27 set. 2011.

⁶³Cf. BRASIL. **Decreto nº 6.493 de 30 de junho de 2008**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6493.htm>. Acesso em: 27 set. 2011.

⁶⁴Cf. Idem. Ibidem. Art. 4º. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6493.htm>. Acesso em: 27 set. 2011.

⁶⁵Cf. Idem. Ibidem. Art. 5º. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6493.htm>. Acesso em: 27 set. 2011.

trabalhador são apreciados em dois planos: o gerencial e o funcional. O primeiro aplica-se aos que atuam na gerência de grupo de trabalho (GT). Já o segundo, aos que não desempenham papel de gestor, tão somente integrando um GT.

Outro dispositivo de fundamental importância é o art. 9º, que estabelece os aspectos mínimos a serem avaliados pela chefia imediata ou por aquele a quem o presidente do Instituto designar. Em relação aos que se enquadram em nível funcional, são levados em consideração: “I - flexibilidade às mudanças; II - relacionamento interpessoal; III - trabalho em equipe; IV - comprometimento com o trabalho; e V - conhecimento e auto-desenvolvimento”⁶⁶. Em outras palavras, a avaliação de desempenho de cada servidor que não gerencia um GT, observa, pelo menos, a forma como se adapta às alterações, quão bem se relaciona com os colegas e trabalha em grupo, o empenho em alcançar as metas e aperfeiçoar-se, além da ciência acerca das informações técnicas necessárias ao exercício de suas atribuições.

Já para os que se encontram em nível gerencial, os critérios são: “I - liderança; II - planejamento; III - comprometimento com o trabalho; IV - gestão das condições de trabalho e desenvolvimento de pessoas; e V - relacionamento interpessoal”⁶⁷. Ou seja, cada gestor de GT é avaliado, no mínimo, em relação a sua capacidade de comando e de idealização de estratégias para que o grupo atinja os objetivos traçados pelo INSS. Tampouco deixam de ser sopesados: o seu empenho em desempenhar da melhor forma possível as suas tarefas; a sua maneira de lidar com as pessoas; e a sua administração do contexto do trabalho e do aperfeiçoamento de seus subordinados.

Todos os critérios estabelecidos por lei ou ato normativo são analisados segundo níveis de graduação também previamente criados. A título ilustrativo tome-se como exemplo o art. 22 da Instrução Normativa 38, que detalha os coeficientes de variação e a atribuição de pontos na avaliação de desempenho individual:

A avaliação de cada fator será efetuada de acordo com os seguintes conceitos e pontuações: I - insuficiente: um ponto; II - raramente: dois pontos; III - às vezes: três pontos; e IV - freqüentemente: quatro pontos⁶⁸.

O § 1º do mesmo artigo acrescenta que esses conceitos devem ser entendidos, respectivamente, quando a descrição do fator ocorrer: eventualmente; com pouca freqüência; com mediana freqüência; ou habitualmente. Assim, conforme o art. 26 da referida IN, o total da nota individual é de, no mínimo, 5. Já o máximo, como informado anteriormente, pode

⁶⁶BRASIL. **Decreto nº 6.493 de 30 de junho de 2008**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6493.htm>. Acesso em: 27 set. 2011.

⁶⁷Idem. Ibidem.

⁶⁸BRASIL. **Instrução normativa INSS/PRES nº 38 de 22 de abril de 2009**. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/INSS-PRES/2009/38.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2011.

chegar a 20 pontos⁶⁹.

A análise de performance institucional, por sua vez, aspira a conferir se as metas organizacionais foram conquistadas. De acordo com o § 1º do art. 10 do Decreto nº 6.493, elas são estabelecidas a cada semestre pelo Ministro de Estado da Previdência Social, porém podem ser alteradas a qualquer momento, caso surjam circunstâncias não ocasionadas pelo INSS que influenciem significativa e diretamente no seu alcance.

Vale salientar ademais que esses alvos devem ser objetivamente verificáveis, sendo aferidos através de índices que tenham como objetivo mensurar a qualidade da execução das atividades fins da referida autarquia, ou seja, daquelas relacionadas ao Regime Geral da Previdência Social (RGPS) ou à assistência social.

A título de exemplo de indicador atrelado à avaliação de desempenho institucional – bem como à GDASS – pode-se mencionar a Idade Média do Acervo, também conhecida como IMA-GDASS. A Portaria nº 254, de 11 de maio de 2011, fixou como meta que cada processo seja concluído em, no máximo, 45 dias, salvo se as suas pendências não dependam unicamente de atitudes ou decisões dos servidores do INSS. Caso esse período seja extrapolado, a pontuação máxima – 100% do valor da gratificação por desempenho institucional – será proporcionalmente reduzida em relação aos dias que excederem o cumprimento do prazo limite⁷⁰.

Percebe-se, desse modo, que a avaliação de desempenho no INSS examina as atitudes e características consideradas alinhadas aos objetivos da autarquia através de critérios e graduações previamente concebidos.

A regra geral é que caiba a cada chefe avaliar seus subordinados imediatos, porém a lei autoriza que, em casos especiais, o presidente do Instituto designe outro indivíduo como avaliador.

Ainda, observa-se o emprego de formulários de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os pontos submetidos à análise, ao passo que as colunas verticais expressam os seus respectivos coeficientes de variação. A título ilustrativo, na análise de performance individual de um gerente de GT os aspectos examinados são liderança, planejamento, comprometimento com o trabalho, relacionamento interpessoal, além de gestão das condições de trabalho e desenvolvimento de pessoas. Já a graduação é dada entre insuficiente, raramente, às vezes ou frequentemente.

⁶⁹Cf. BRASIL. **Instrução normativa INSS/PRES nº 38 de 22 de abril de 2009**. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/INSS-PRES/2009/38.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2011.

⁷⁰Cf. BRASIL. **Portaria nº 254 de 11 de maio de 2011**. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/63/INSS-PRES/2011/418.htm>>. Acesso em: 19 out. 2011.

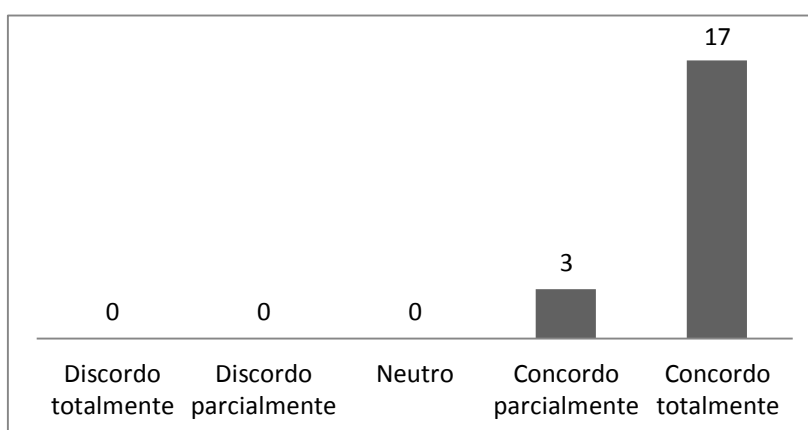
Pode-se concluir, portanto, que o método empregado na avaliação de desempenho do INSS é o das escalas gráficas. Nele, há a padronização dos pontos avaliados, permitindo que os resultados possam ser examinados de forma integrada e comparativa, o que vai ao encontro da finalidade da autarquia de também utilizar a avaliação para identificar necessidades de capacitação e aprimoramento profissional.

4.3 Percepções dos servidores

4.3.1 Apresentação dos resultados de cada item do questionário

As próximas 15 figuras são representações gráficas das respostas dadas, respectivamente, para cada item contido no questionário aplicado aos 20 servidores que trabalham na APS de Caruaru, Pernambuco. Em relação a cada assertiva, eles puderam optar por uma entre as seguintes graduações: discordo totalmente; discordo parcialmente; neutro; concordo parcialmente; ou concordo totalmente. Ainda, serão aos 15 itens do questionário e às 15 figuras abaixo que se referirão os próximos subtópicos: análise das informações obtidas e análise da correlação do item 10 com os demais.

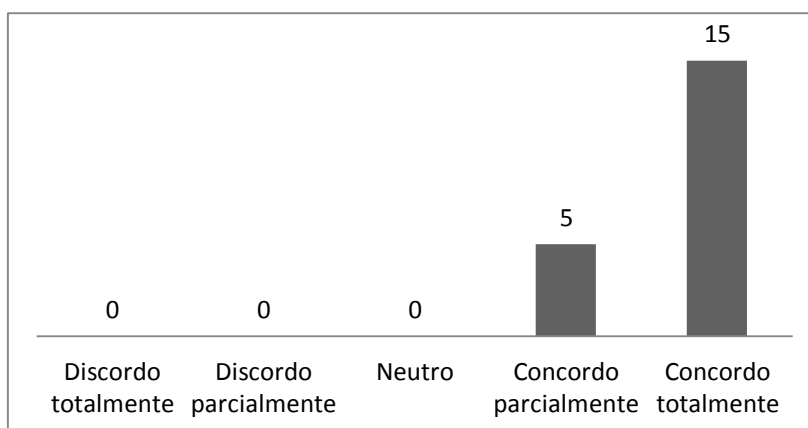
Figura 1- Sou um servidor comprometido com todas as atividades institucionais, cumpro as normas legais e as metas estabelecidas.



Nota-se que todos os integrantes do universo pesquisado acreditam que se enquadram como servidores comprometidos com todas as atividades institucionais, cumpridores das normas legais e metas estabelecidas. Portanto, é possível concluir que a tendência do grupo é de concordância com o item 1 do questionário, sendo que 17 entrevistados concordam

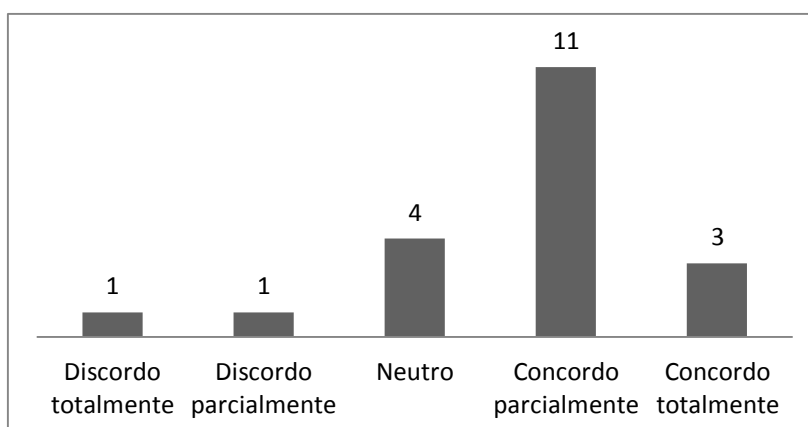
totalmente, enquanto 3, concordam parcialmente.

Figura 2- Minhas funções são muito importantes na estrutura do INSS.



Constata-se que todos os integrantes do universo pesquisado reconhecem que suas funções são muito importantes na estrutura do INSS. Assim, deduz-se que a tendência do grupo é de concordância com o item 2 do questionário, sendo que 15 entrevistados concordam totalmente, enquanto 5, concordam parcialmente.

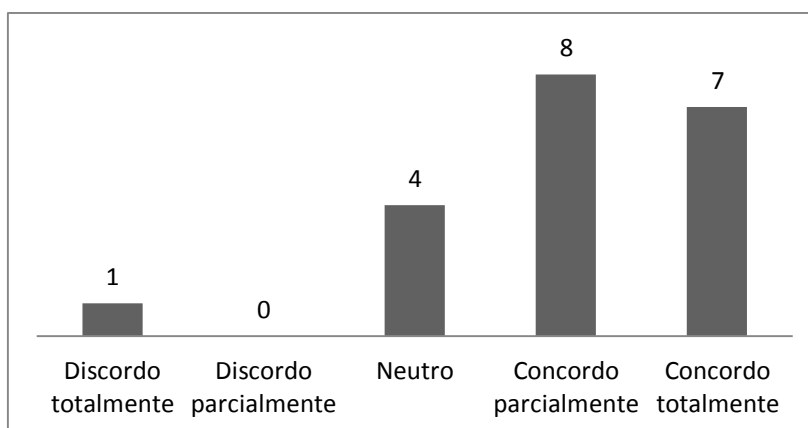
Figura 3- O trabalho que desempenho me proporciona crescimento pessoal, estimulando o desenvolvimento de meus conhecimentos, habilidades e atitudes.



Verifica-se que as respostas escolhidas são variadas, não tendo havido nenhuma com a qual, pelo menos, 1 pessoa não se identificasse. Contudo, a maioria dos entrevistados - 14, sendo 11 parcialmente e 3 totalmente - crê que o trabalho que desempenha proporciona-lhe crescimento pessoal, estimulando o desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e

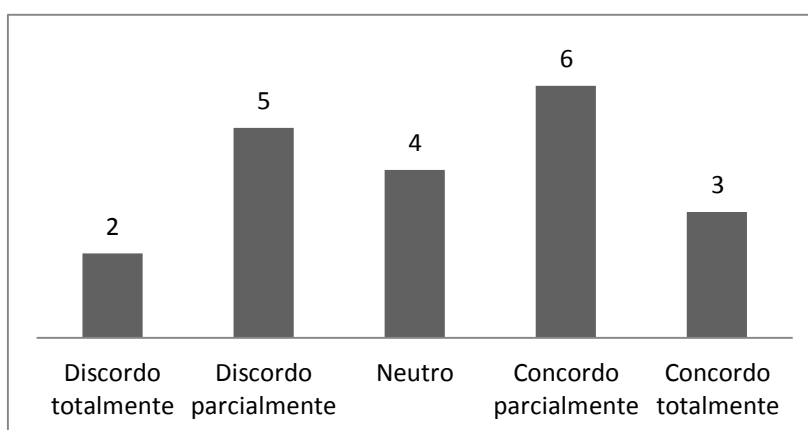
atitudes. Vale registrar ainda que 4 pessoas mantêm-se neutras e apenas 2 discordam da proposição (1 totalmente e 1 parcialmente). Desse modo, depreende-se que a tendência do grupo é de concordância com o item 3 do questionário.

Figura 4- Sou avaliado com justiça pelo meu chefe.



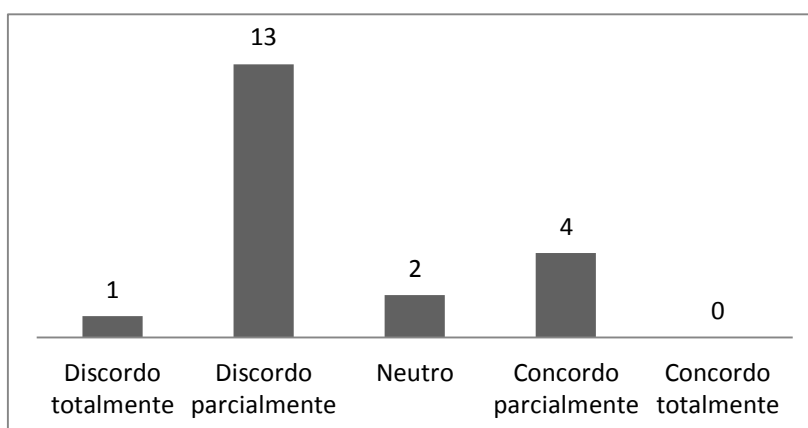
Percebe-se variação entre as respostas, havendo quem se identifique com cada uma das alternativas, salvo com “discordo parcialmente”. Entretanto, parcela majoritária dos entrevistados - 15, sendo 8 parcialmente e 7 totalmente - considera ser avaliada com justiça por seu chefe. Vale documentar também que 4 pessoas mantêm-se neutras e só 1 discorda da proposição. Logo, é possível concluir que a tendência do grupo é de concordância com o item 4 do questionário.

Figura 5- Na avaliação de desempenho, quando mereço pontuação baixa, recebo-a na medida de minhas deficiências.



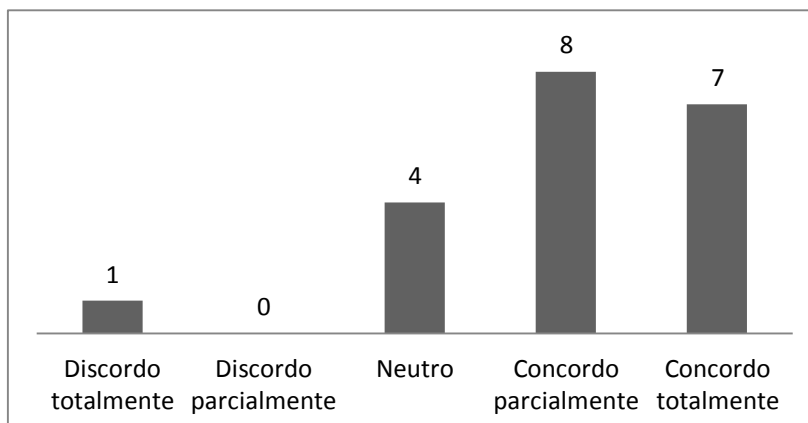
Observa-se enorme variação entre as respostas, havendo quem se identifique com cada uma das opções. Enquanto 9 entrevistados concordam com a assertiva (3 totalmente e 6 parcialmente), 7 discordam (2 totalmente e 5 parcialmente), ao passo que 4 mantêm-se neutros. Destarte, deduz-se que a tendência do grupo é de concordância com o item 5 do questionário. Isto é, parcela majoritária do universo pesquisado confia que, na avaliação de desempenho, quando merece pontuação baixa, recebe-a na medida de suas deficiências. Todavia, a discordância é quase tão grande quanto à concordância, sendo assim, muito significativa.

Figura 6- O chefe me considerar excepcionalmente bom ou excepcionalmente ruim em um aspecto analisado pode influenciar na pontuação atribuída aos demais critérios.



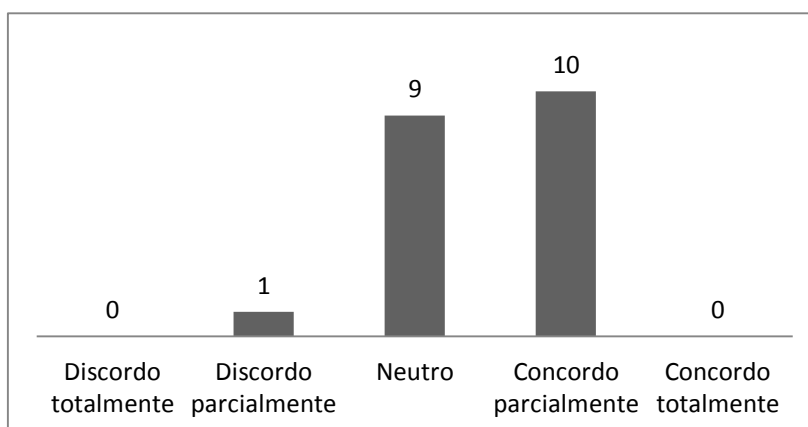
Nota-se que as respostas escolhidas são variadas, havendo quem se identifique com cada uma das alternativas, salvo com “concordo totalmente”. No entanto, a maior parte dos entrevistados - 14, sendo 13 parcialmente e 1 totalmente - acredita que o chefe considerá-la excepcionalmente boa ou excepcionalmente ruim em um aspecto analisado não pode influenciar na pontuação atribuída aos demais critérios. Requer descrever igualmente que 2 pessoas mantêm-se neutras e somente 4 concordam parcialmente com a proposição. Por conseguinte, depreende-se que a tendência do grupo é de discordância do item 6 do questionário.

Figura 7- Recebo um retorno contínuo do meu desempenho por parte do chefe.



Constata-se variação entre as respostas, havendo quem se identifique com cada uma das opções, exceto com “discordo parcialmente”. Porém, a maioria dos entrevistados - 15, sendo 8 parcialmente e 7 totalmente - julga receber um retorno contínuo do seu desempenho por parte do chefe. Importa relatar, outrossim, que 4 pessoas mantêm-se neutras e apenas 1 discorda totalmente da proposição. Conseqüentemente, é possível concluir que a tendência do grupo é de concordância com o item 7 do questionário.

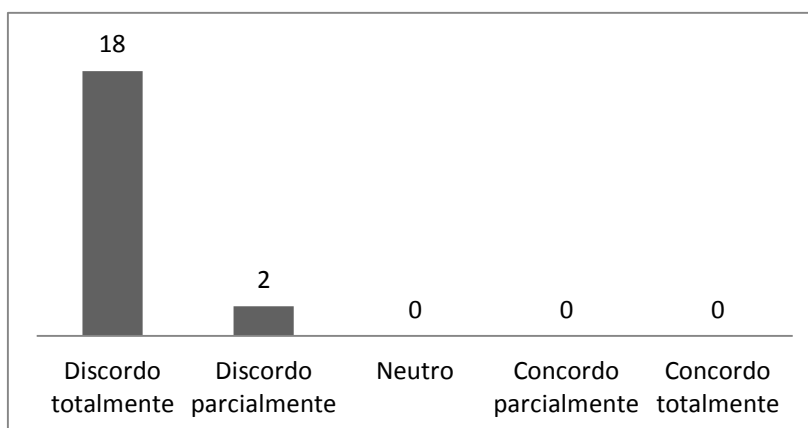
Figura 8- São realizados treinamentos específicos para suprir carências apontadas nas avaliações de desempenho.



Verifica-se uma propensão central nas respostas, tendo estas se concentrado entre “discordo parcialmente” (1 pessoa) e “concordo parcialmente” (10 pessoas). Vale registrar também que 9 pessoas mantêm-se neutras, quantidade quase igual às 10 pessoas que concordam parcialmente, isto é, esse resultado é muito significativo. Ainda assim, deduz-se

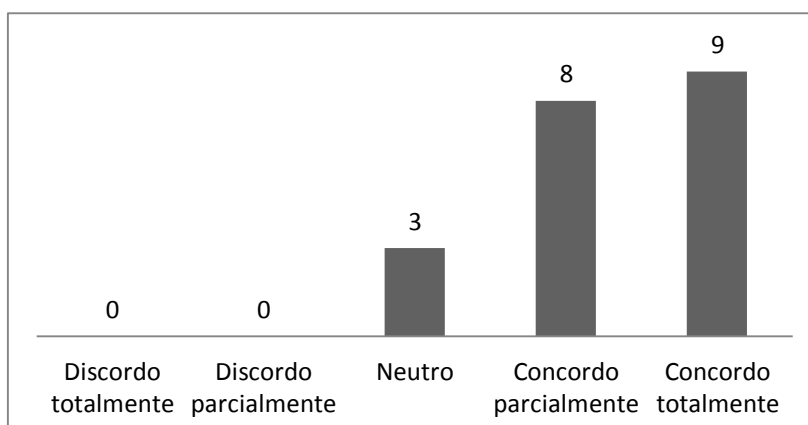
que a tendência do grupo é de concordância com o item 8 do questionário, ou seja, parcela majoritária dos servidores acredita que são realizados treinamentos específicos para suprir carências apontadas nas avaliações de desempenho.

Figura 9- O INSS valoriza e recompensa quem possui competências extraordinárias.



Percebe-se que todos os integrantes do universo pesquisado discordam do item 9. Ou seja, depreende-se que a tendência do grupo é de discordância de que o INSS valoriza e recompensa quem possui competências extraordinárias, sendo que 18 entrevistados discordam totalmente, enquanto 2, discordam parcialmente.

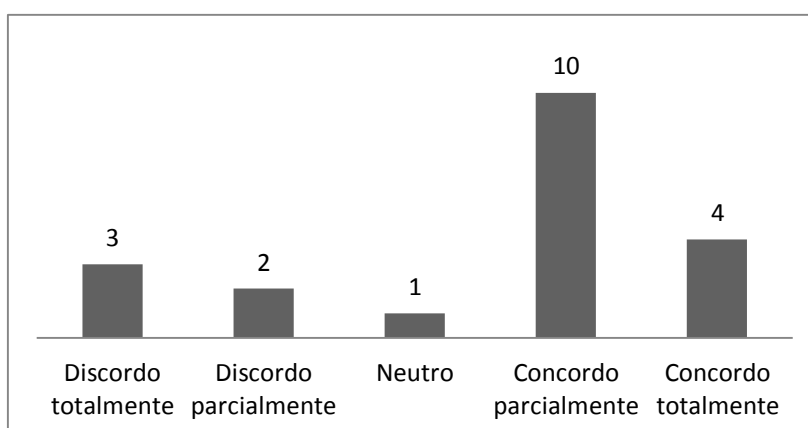
Figura 10- A implantação da avaliação de desempenho dos servidores aumentou a excelência do serviço prestado por esta Agência.



Observa-se que a maior parte dos integrantes do universo pesquisado crê que a implantação da avaliação de desempenho dos servidores tenha aumentado a excelência do serviço prestado pela Agência da Previdência Social de Caruaru. Dessa maneira, é possível

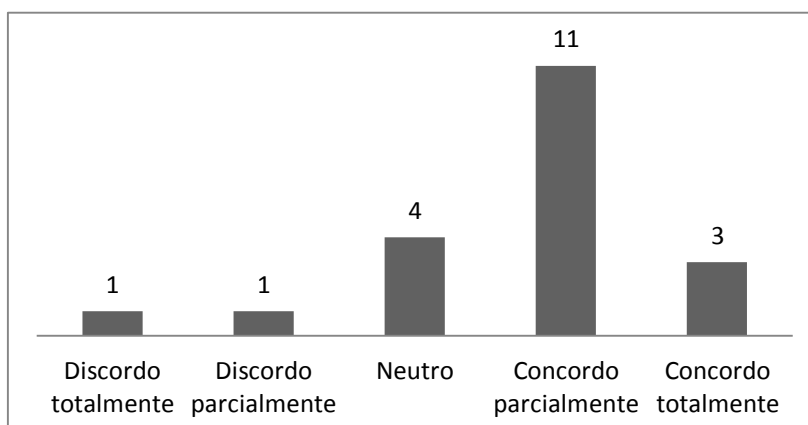
concluir que tendência do grupo é de concordância com o item 10 do questionário (17 pessoas), sendo que 8 concordam parcialmente e 9, totalmente. Requer assinalar ainda que 3 entrevistados mantêm-se neutros, não alterando a tendência do grupo.

Figura 11- O meu salário atende às minhas expectativas financeiras.



Nota-se que as respostas escolhidas são variadas, não tendo havido nenhuma com a qual, ao menos, 1 pessoa não se identificasse. Mas, a maioria dos entrevistados - 14, sendo 10 parcialmente e 4 totalmente – julga que o seu salário atende às suas expectativas financeiras. Vale documentar também que 5 pessoas discordam (3 totalmente e 2 parcialmente), ao passo que 1 se mantém neutra. Portanto, deduz-se que a tendência do grupo é de concordância com o item 11 do questionário.

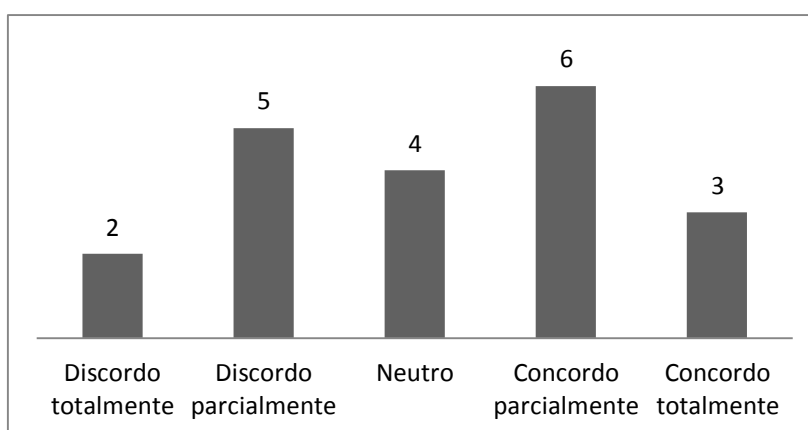
Figura 12- Eu seria mais eficiente do que sou hoje se a GDASS aumentasse na mesma proporção.



Constata-se variação entre as respostas, não tendo havido nenhuma com a qual, pelo

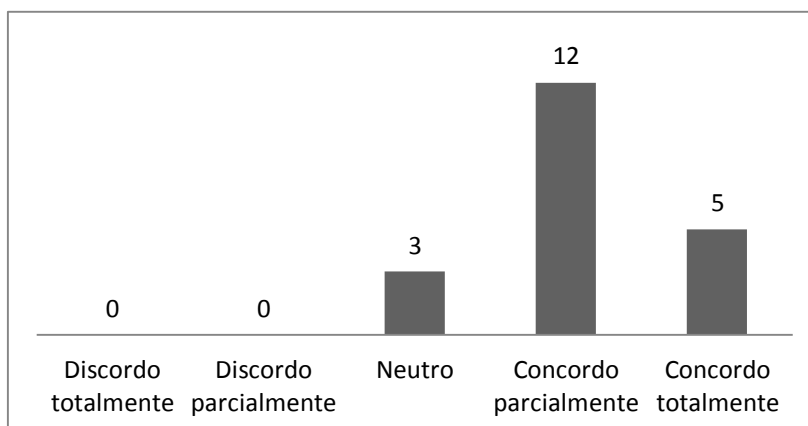
menos, 1 pessoa não se identificasse. Contudo, parcela majoritária dos entrevistados - 14, sendo 11 parcialmente e 3 totalmente - confia que seria mais eficiente do que é hoje se a GDASS aumentasse na mesma proporção. Importa descrever igualmente que 2 pessoas discordam (1 totalmente e 1 parcialmente), ao passo que 4 mantêm-se neutras. Logo, depreende-se que a tendência do grupo é de concordância com o item 12 do questionário.

Figura 13- Eu gosto das atividades pelas quais sou responsável, sinto-me contente ao desempenhá-las.



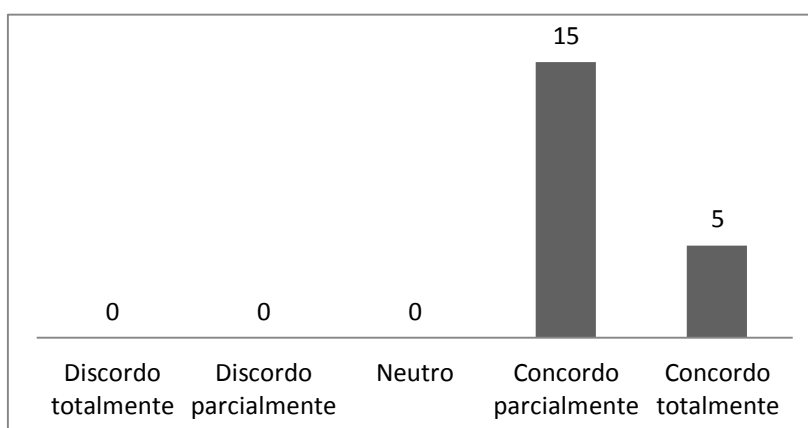
Verifica-se enorme variação entre as respostas, havendo quem se identifique com cada uma das alternativas. Enquanto 9 entrevistados concordam com a afirmação (3 totalmente e 6 parcialmente), 7 discordam (2 totalmente e 5 parcialmente), ao passo que 4 mantêm-se neutros. Destarte, é possível concluir que a tendência do grupo é de concordância com o item 13 do questionário. Isto é, a maior parte do universo pesquisado avalia que gosta das atividades pelas quais é responsável, sente-se contente ao desempenhá-las. Todavia, a discordância é quase tão grande quanto à concordância, sendo assim, muito significativa.

Figura 14- Considero um fator capaz de me motivar trabalhar em local cujas instalações físicas são satisfatórias.



Percebe-se que a maioria dos integrantes do universo pesquisado considera um fator capaz de motivá-la trabalhar em local cujas instalações físicas são satisfatórias. Por conseguinte, deduz-se que tendência do grupo é de concordância com o item 14 do questionário (17 pessoas), sendo que 12 concordam parcialmente e 5, totalmente. Vale registrar ainda que 3 entrevistados mantêm-se neutros, não alterando a tendência do grupo.

Figura 15- Considero um fator capaz de me motivar ter um relacionamento amistoso com os colegas e com os segurados.



Observa-se que todos os integrantes do universo pesquisado consideram um fator capaz de motivá-los ter um relacionamento amistoso com os colegas e com os segurados. Conseqüentemente, depreende-se que a tendência do grupo é de concordância com o item 15 do questionário, sendo que 15 entrevistados concordam parcialmente, enquanto 5, concordam

totalmente.

4.3.2 *Análise das informações obtidas*

Os itens 2 (reconhecimento), 3 (auto-realização), 11 (salário), 12 (gratificação pecuniária), 14 (infra-estrutura do local) e 15 (relações interpessoais) dizem diretamente respeito aos fatores capazes ou incapazes de motivar maior compromisso em relação ao trabalho. O item 1 também deve ser analisado com esse conjunto, pois exprime o quanto o entrevistado se sente comprometido com às atividades institucionais.

Como visto anteriormente, Herzberg e diversos autores que seguem o mesmo entendimento dele, argumentam que os aspectos intrínsecos ao trabalho são motivacionais, ao passo que os extrínsecos são higiênicos, capazes somente de gerar desmotivação quando ausentes⁷¹. Portanto, segundo essa teoria, reconhecimento e auto-realização motivariam os pesquisados a aumentar o nível de comprometimento com as suas atividades laborais, enquanto o salário, a gratificação pecuniária, a infra-estrutura do local e as relações interpessoais só teriam o condão de desmotivar quando fossem considerados insatisfatórios.

Consonante a Herzberg, destarte, os itens 2 (reconhecimento) e 3 (auto-realização) são fatores motivacionais, capazes de gerar desmotivação ou motivação, em conformidade com sua presença ou ausência. A figura 2 expressa que todo o grupo pesquisado reconhece a importância de suas atividades dentro da estrutura do INSS. Esse resultado conjugado com o da figura 1, que mostra que todos os entrevistados sentem-se comprometidos com o seu labor, torna possível concluir que a referida teorização se aplica com perfeição nesse ponto. Contudo, ela já começa a se apresentar divergente a partir das respostas representadas na figura 3, que ao expor que 6 pessoas deixaram de concordar que sentem que suas atividades geram crescimento pessoal (fator igualmente tido como motivacional), exhibe um descompasso com a concordância de todos expressa na figura 1. Em outras palavras, uma parte dos servidores não considera ter suas necessidades de auto-realização atendidas, porém, mesmo assim, sente-se comprometida com o trabalho.

A figura 11, por sua vez, denota que uma parcela dos entrevistados tampouco está satisfeita com o seu salário (6 pessoas). Esta percepção é corroborada pela figura 12, que aponta a tendência do grupo de considerar que o aumento do incentivo pecuniário atrelado ao

⁷¹Cf. HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

desempenho poderia melhorá-lo. Dessa maneira, nota-se que a ausência de um salário satisfatório não implica a falta de compromisso com as metas e atividades institucionais (item 1), mas a majoração do valor da gratificação seria capaz de gerar ainda maior comprometimento. Ou seja, não obstante considerado fator higiênico, o retorno financeiro do labor no grupo estudado é sim tido como um motivador.

Os itens 14 (condições físicas satisfatórias) e 15 (o clima de relações amistoso), conquanto também fatores classificados como higiênicos, apresentam-se em desacordo com a teoria de Herzberg. As figuras 14 e 15 indicam as tendências de as pessoas estudadas julgarem que os referidos aspectos são capazes de motivá-las.

Percebe-se, portanto, que o entendimento de Enrique Rocha, Cristiana Duran e Karina da Rocha, que sustentam que os anseios e objetivos sociais e financeiros são ambos capazes de gerar compromisso⁷², coaduna-se melhor com a realidade inferida dos resultados da pesquisa realizada com os servidores da Agência de Caruaru.

O item 13 refere-se às emoções, diretamente relacionadas à motivação e ao empenho em ter a melhor performance possível. Segundo Whitaker e Beraldo, se um trabalhador sentir-se bem ou mal realizando seu trabalho, ele apresentará um comportamento de vinculação ou desvinculação pessoal desse contexto⁷³. No mesmo sentido posiciona-se Murray, que argumenta que se o labor despertar sensações positivas, estas contribuirão para que a pessoa tenha uma imagem otimista de suas atribuições, buscando aprendê-las e desempenhá-las da melhor maneira que puder⁷⁴. Logo, a figura 13 exprime a tendência de que o grupo gosta e sente-se contente com suas tarefas. Em comparação com a figura 1 (todos se sentem comprometidos), depreende-se que existe uma parcela de trabalhadores que embora não goste de suas atribuições, compromete-se em cumpri-las bem, de modo que a teoria de Whitaker, Beraldo e Murray não se aplica a todo o universo pesquisado.

Os resultados dos itens 4 e 5 exibem as tendências de os servidores julgarem ser avaliados com justiça e acreditarem que recebem nota baixa referente a algum critério no qual apresente deficiência. No entanto, enquanto a inclinação do item 4 está em consonância com a opinião de quase todos os servidores; no item 5, a discordância é quase tão grande quanto à concordância, sendo assim, muito significativa. Essa discrepância pode indicar um efeito bastante comum no serviço público: a centralização. Esta é a propensão de quem avalia

⁷²Cf. ROCHA, Enrique; DURAN, Cristiana; ROCHA, Karina da. **Gestão de pessoas para concursos**. v. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

⁷³Cf. WHITAKER, Cecília; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

⁷⁴Cf. MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

distribuir notas medianas nos quesitos nos quais daria nota baixa, a fim de evitar ser alvo de ressentimentos e perseguições adiante, uma vez que quem seria avaliado negativamente pode vir a ser seu superior hierárquico no futuro.

Desse modo, os resultados dos itens 4 e 5 possivelmente significam que o chefe costuma estabelecer – na prática – o mediano como nível mínimo na atribuição de pontos da verificação de rendimento. Assim, quando merecem notas altas, os servidores são julgados com justiça, recebem a pontuação merecida. Todavia, quando estão deficientes em algum parâmetro, recebem nota mediana – injusta - quanto a este.

O item 6, por sua vez, indaga se os entrevistados crêem que uma característica preponderante sua pode influenciar nos pontos atribuídos aos demais critérios de sua avaliação. Em outras palavras, quer-se saber se consideram que a processo avaliativo do INSS sofre com o efeito de estereotipação. Na prática, funcionaria da seguinte forma: tome-se como exemplo o relacionamento interpessoal, que como visto anteriormente, é um dos parâmetros apreciados na avaliação de desempenho individual em nível funcional. Se a característica mais marcante de um servidor fosse ser amigável, ter ótimo relacionamento com todos, o chefe poderia relevar algumas falhas, tal qual desconhecer a legislação previdenciária, e conceder nota alta em todos os critérios. Por outro lado, se a característica sobressalente do indivíduo fosse ser extremamente anti-social, mantendo-se isolado, o avaliador poderia deixar de verificar com justiça os demais parâmetros, e colocar indistintamente pontuação baixa para todos os critérios.

Já a figura 7 apresenta a tendência de os pesquisados julgarem receber retorno contínuo de seu avaliador, que como visto anteriormente, no INSS, é o chefe imediato. Tal inclinação está em harmonia com a importância dessa fase da análise de performance, pois pelo próprio caráter ininterrupto da avaliação de desempenho, a retroação, como parte essencial desta, também deve ser contínua.

Conforme teóricos como Chiavenato⁷⁵ e França⁷⁶, o *feedback* é fundamental para que o trabalhador adquira a consciência dos aspectos nos quais precisa aperfeiçoar-se e para que a organização possa ajudá-lo em seu caminho para o auto-desenvolvimento.

Uma das maneiras pelas quais a instituição pode oferecer esse auxílio é através de treinamentos voltados especificamente para as deficiências apontadas pela verificação de desempenho. Neste sentido, a figura 8 denota a tendência do grupo pesquisado de opinar que

⁷⁵Cf. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**: teoria e questões com gabaritos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

⁷⁶Cf. FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

recebe tal capacitação específica. Entretanto, uma quantidade quase tão de pessoas se mantém neutra, o que pode significar que nem todos recebem os treinamentos de que necessitam.

Por fim, a figura 9 revela que todos discordam de que o INSS valoriza e recompensa quem possui competências extraordinárias. Resultado bastante negativo, uma vez que sugere que a autarquia não investe em formas de eliminar ou suavizar esse defeito inerente ao método das escalas gráficas. Tal descaso pode levar a instituição a perder talentos ou, no mínimo, subutilizá-los.

4.3.3 Análise da correlação do item 10 (a implantação da avaliação de desempenho dos servidores aumentou a excelência do serviço prestado por esta Agência) com os demais.

A tabela abaixo procura demonstrar, através do cálculo da correlação Pearson, quais variáveis do questionário possuem uma relação de interdependência mais forte com o aumento da excelência do serviço prestado pela Agência da Previdência Social de Caruaru devido à implementação da avaliação de desempenho de seus servidores.

Tabela 1- Correlação entre a variável 10 (a implantação da avaliação de desempenho dos servidores aumentou a excelência do serviço prestado por esta Agência) com as demais.

Variável	Correlação
1- Sou um servidor comprometido com todas as atividades institucionais, cumpro normas legais e metas estabelecidas.	0,176
2- Minhas funções são muito importantes na estrutura do INSS.	0,243
3- O trabalho que desempenho me proporciona crescimento pessoal, estimulando o desenvolvimento de meus conhecimentos, habilidades e atitudes.	0,719**
4- Sou avaliado com justiça pelo meu chefe.	0,070
5- Na avaliação de desempenho, quando mereço pontuação baixa, recebo-a na medida de minhas deficiências.	-0,228
6- O chefe me considerar excepcionalmente bom ou excepcionalmente ruim em um aspecto analisado pode influenciar na pontuação atribuída aos demais critérios.	-0,057
7- Recebo um retorno contínuo do meu desempenho por parte do chefe.	0,070
8- São realizados treinamentos específicos para suprir carências apontadas nas avaliações de desempenho.	0,036

9- O INSS valoriza e recompensa quem possui competências extraordinárias.	0,327
11- O meu salário atende às minhas expectativas financeiras.	0,529**
12- Eu seria mais eficiente do que sou hoje se a GDASS aumentasse na mesma proporção.	0,719**
13- Eu gosto das atividades pelas quais sou responsável, sinto-me contente ao desempenhá-las.	0,119
14- Considero um fator capaz de me motivar trabalhar em local cujas instalações físicas são satisfatórias.	0,269
15- Considero um fator capaz de me motivar ter um relacionamento amistoso com os colegas e com os segurados.	0,081

* Correlação Pearson significativa ao nível de 0,05

**Correlação Pearson significativa ao nível de 0,01

O cálculo da correlação de Pearson mostrou a interdependência dos itens 3, 11 e 12 com o 10. Isto é, o aumento da excelência do serviço prestado pela APS de Caruaru com a implantação da avaliação de desempenho dos servidores relaciona-se mais fortemente com o suprimento das necessidades de auto-realização (crescimento pessoal) e das expectativas remuneratórias destes.

Tal resultado se coaduna com o entendimento de Enrique Rocha, Cristiana Duran e Karina da Rocha, que remetem à importância do atendimento dos anseios sociais e financeiros dos indivíduos para que se tornem mais comprometidos com o trabalho⁷⁷.

Acerca das necessidades de auto-realização, a figura 3 expõe que parcela majoritária dos servidores considera que o trabalho que desempenha proporciona-lhe crescimento pessoal, estimulando o desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Já as figuras 11 e 12 evidenciam as tendências do grupo de simultaneamente estar satisfeito com o salário recebido e acreditar que seria mais eficiente caso houvesse majoração dos incentivos pecuniários atrelados à performance (GDASS).

Ainda, a figura 10 demonstra que parcela majoritária dos integrantes do universo pesquisado julga que a implantação da avaliação de desempenho dos técnicos e analistas tenha aumentado a excelência do serviço prestado pela APS de Caruaru.

Tais inclinações sugerem que mesmo com a satisfação das necessidades de auto-

⁷⁷Cf. ROCHA, Enrique; DURAN, Cristiana; ROCHA, Karina da. **Gestão de pessoas para concursos**. v. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

realização e com a melhoria do serviço, ainda subsiste um potencial de trabalho latente a ser desenvolvido por estímulo financeiro.

4.4 Verificação da produtividade

O aumento da produtividade é um dos principais objetivos e/ou benefícios gerados pela implantação da avaliação de desempenho. Essa ferramenta administrativa permite, através da melhoria contínua nos procedimentos, alinhar o trabalho realizado pelos funcionários com os objetivos da organização em prol da excelência.

Com a finalidade de atestar o citado, no âmbito da Agência da Previdência Social de Caruaru, examinou-se o índice IMA-GDASS, cuja essência é levar em consideração os processos que estão aguardando ações da Agência. A meta definida é de não ultrapassar 45 dias de represamento e, tal índice, além de influenciar nos salários dos servidores do INSS, demonstra a celeridade processual.

Os valores começaram, tão somente, a ser auferidos a partir de março de 2009 e antes dessa data englobava todos os motivos que acarretassem o represamento dos processos, portanto não fornecia uma precisão adequada para o estudo da produtividade.

Os dados a seguir foram extraídos do sistema interno do INSS, chamado Sistema Único de Informações de Benefícios (SUIBE). Para o presente estudo, trouxeram-se exclusivamente os indicadores da APS de Caruaru.

Tabela 2 - IMA-GDASS da Agência da Previdência Social em Caruaru – PE – Ano Base: 2009.

Mês	Total (Dias)
Março	43
Abril	42
Maio	29
Junho	27
Julho	34
Agosto	23
Setembro	31
Outubro	29
Novembro	29
Dezembro	33

Fonte: BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. Sistema Único de Informações de Benefícios. Brasília, 2011

Tabela 3 – IMA-GDASS da Agência da Previdência Social em Caruaru – PE – Ano Base: 2010.

Mês	Total (Dias)
Janeiro	42
Fevereiro	39
Março	25
Abril	22
Maio	39
Junho	39
Julho	39
Agosto	37
Setembro	29
Outubro	26
Novembro	27
Dezembro	38

Fonte: BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. Sistema Único de Informações de Benefícios. Brasília, 2011

Tabela 4 – IMA-GDASS da Agência da Previdência Social em Caruaru – PE – Ano Base: 2011.

Mês	Total (Dias)
Janeiro	39
Fevereiro	28
Março	29
Abril	29
Maio	31
Junho	38
Julho	39
Agosto	29
Setembro	28
Outubro	25

Fonte: BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. Sistema Único de Informações de Benefícios. Brasília, 2011

Ao analisar os dados obtidos pelas tabelas de 2 a 4, destaca-se o cumprimento da meta de maneira imediata e sua manutenção, ou seja, não ultrapassar os 45 dias de atraso para conclusão dos processos pendentes de ação da APS analisada. Além disso, percebe-se uma tendência à melhoria do rendimento com o transcurso do tempo.

Teve-se acesso aos índices IMA-GDASS referentes a 32 meses – de março de 2009 até outubro de 2011. Nesse período, não houve sequer um mês no qual se ultrapassasse a meta estabelecida, sendo a média aritmética simples do período analisado igual a 31,5 dias.

Através dos dados apresentados, observa-se que há oscilação de resultados entre os

meses. Em janeiro, julho e dezembro, embora as metas estabelecidas tenham continuado a ser alcançadas, os resultados apresentados tenderam a ser superiores aos demais meses dos respectivos anos. Tal fato pôde ter tido como motivo a carência de servidores técnicos e analistas trabalhando, pois esses meses costumam ser os mais escolhidos para o gozo de férias e licenças. Assim, é muito provável que a redução temporária do quadro de servidores na APS estudada tenha tido relação direta com a diminuição da rapidez na conclusão dos processos nos períodos supracitados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho nas organizações realizada de forma eficiente pode ser um influente meio de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, trazendo excelência ao serviço prestado.

Primeiramente, é preciso fazer a ressalva de que pelo seu caráter intrínseco subjetivo, a cognição humana está sujeita a grandes mudanças de uma pessoa para outra e de um momento para outro. Assim, os dados obtidos exclusivamente por pesquisa de percepção nunca devem ser interpretados como verdades absolutas, porém como indícios da realidade.

Neste sentido, quanto mais representativa for a tendência de opinião do grupo dentro do universo pesquisado, maior a probabilidade de que esta retrate os fatos de maneira fidedigna. Essas informações são preciosas para nortear estudos ulteriores mais aprofundados.

Assim, é possível concluir pelas informações colhidas pelo questionário as seguintes tendências entre os 20 servidores da APS de Caruaru:

- 1) Consideram-se comprometidos com todas as atividades institucionais, cumpridores das normas legais e das metas estabelecidas.
- 2) Reconhecem que suas funções são muito importantes na estrutura do INSS.
- 3) Consideram que o trabalho que desempenham proporciona-lhes crescimento pessoal, estimulando o desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.
- 4) Julgam que são avaliados com justiça pelo chefe.
- 5) Confiam que, na avaliação de desempenho, quando merecem pontuação baixa, recebem-na na medida de suas deficiências.
- 6) Acreditam que o chefe considerá-los excepcionalmente bons ou excepcionalmente ruins em um aspecto analisado não pode influenciar na pontuação atribuída aos demais critérios.
- 7) Avaliam que recebem um retorno contínuo do seu desempenho por parte do chefe.
- 8) Crêem que são realizados treinamentos específicos para suprir carências apontadas nas avaliações de desempenho.
- 9) Consideram que o INSS não valoriza e recompensa quem possui competências extraordinárias.
- 10) Julgam que a implantação da avaliação de desempenho dos servidores tenha aumentado a excelência do serviço prestado pela Agência da Previdência Social de Caruaru.
- 11) Avaliam que o seu salário atende às suas expectativas financeiras.
- 12) Acreditam que seriam mais eficientes do que são hoje se a GDASS aumentasse na

mesma proporção.

13) Consideram que gostam das atividades pelas quais são responsáveis, sentem-se contentes ao desempenhá-las.

14) Julgam um fator capaz de motivá-los trabalhar em local cujas instalações físicas são satisfatórias.

15) Crêem um fator capaz de motivá-los ter um relacionamento amistoso com os colegas e com os segurados.

Diante dessas tendências, convém fazer algumas observações e sugestões para futuras pesquisas.

1) Os fatores motivacionais (inclusive, as emoções) interferem no desempenho, por isso o estudo deste deve englobar igualmente o daqueles. No universo pesquisado, revelaram-se fatores motivadores tanto os aspectos intrínsecos ao trabalho (reconhecimento e auto-realização) quanto os extrínsecos (remuneração, instalações físicas do local e relações interpessoais). As emoções também se mostraram influentes sobre a motivação. Logo, em vez de aplicar teorias generalistas, seria interessante examinar individualmente uma lista enorme de variáveis acerca da capacidade destas de gerar motivação e, referentes àquelas que forem consideradas motivadoras pelos trabalhadores, analisar o nível de satisfação atual. A posse dessas informações seria muito útil para o departamento de Recursos Humanos ajustar seus programas motivacionais.

2) Acerca do próprio processo avaliativo, o estudo sistemático dos dados colhidos sugere a possibilidade de a análise de performance realizada na APS de Caruaru sofrer com o efeito da centralização, que é a inclinação de quem avalia distribuir notas medianas nos quesitos nos quais daria nota baixa, a fim de evitar ser alvo de ressentimentos e perseguições adiante, uma vez que quem seria avaliado negativamente pode vir a ser seu superior hierárquico no futuro. Desse modo, faz-se necessário investigar se isso, de fato, ocorre ou existe uma compreensão equivocada por parte de alguns servidores.

Já o efeito de estereotipação – deixar que uma característica preponderante do trabalhador contamine a atribuição das notas nos demais critérios - não é percebido pelos membros da carreira do seguro social que trabalham na referida APS. Este ponto também pode ser retomado em trabalhos posteriores, pois esse resultado não significa necessariamente que a avaliação de desempenho em tal Agência esteja livre desse problema. Pode significar meramente a falta de consciência dos pesquisados sobre a sua incidência.

Quanto ao *feedback*, é preocupante que todos os entrevistados não tenham concordado integralmente com receber retorno contínuo de seu avaliador, já que essa fase da avaliação é

imprescindível para o seu sucesso. É igualmente alarmante a informação de que, apesar de a tendência ter sido de opinar que recebe treinamentos específicos para superar as deficiências apontadas na verificação de rendimento, uma quantidade quase tão grande de pessoas se manteve neutra, o que pode denotar que nem todos recebem a capacitação de que necessitam. Desse modo, por este estudo se alicerçar em um questionário estruturado fechado, não há espaço para a investigação das razões que levaram às respostas apresentadas. É possível que a retroalimentação e aos treinamentos estejam sendo fornecidos de maneira falha, mas também existe a possibilidade de que a discordância tenha se dado apenas pela subjetividade inerente à percepção individual. Por conseguinte, é imperativo retomar o exame desses pontos com mais detalhamento.

Por fim, o resultado de que todos os pesquisados concordam que o INSS não valoriza e recompensa quem possui competências extraordinárias aponta para enorme probabilidade de a autarquia não investir em formas de eliminar ou suavizar esse defeito inerente ao método das escalas gráficas. Tal descaso pode levar a instituição a perder talentos ou, no mínimo, subutilizá-los. Assim, percebe-se a importância de investigar se essa é, de fato, a realidade encontrada na Agência de Caruaru.

3) O cálculo da correlação de Pearson, por sua vez, mostrou que o aumento da excelência do serviço prestado pela APS de Caruaru com a implantação da avaliação de desempenho dos servidores relaciona-se mais fortemente com o suprimento das necessidades de auto-realização (crescimento pessoal) e das expectativas remuneratórias destes.

Conseqüentemente, já que as respostas dadas ao questionário exprimiram que todos os técnicos e analistas da referida Agência se consideram comprometidos com o trabalho, cumpridores das metas, ao mesmo tempo em que a tendência do grupo é de julgar que poderia ser mais eficiente se fosse recompensado pecuniariamente na mesma proporção, infere-se que a maioria dos entrevistados avalia que não explora o máximo de seu potencial para conquistar as metas atuais do INSS. Haveria, por isso, a possibilidade de conquistar resultados ainda melhores do que os que se conquista hoje, caso os servidores fossem motivados através de aumento da gratificação por desempenho proporcional à melhoria deste.

4) Optou-se ainda por analisar o índice IMA-GDASS (meta de 45 dias para concluir os processos que independem de atitudes externas ao INSS) como forma de verificação objetiva do compromisso dos servidores de Caruaru com as metas da Instituição, em contraponto ao estudo permeado de subjetivismo de suas percepções.

Tal exame demonstrou que, em todos os meses desde que esse indicador começou a ser auferido, a APS de Caruaru sempre conquistou produtividade acima do alvo e esta tendeu

a melhorar com o passar do tempo. Mesmo com produtividade reduzida nos meses de janeiro, julho e dezembro, a média aritmética simples do período de 32 meses – de março de 2009 até outubro de 2011 – a cujos índices se teve acesso ainda resultou em 31,5 dias para a conclusão dos processos. Essa média, bem abaixo da meta de 45 dias, certamente corrobora o compromisso dos servidores com o trabalho e sua capacidade de apresentar ótimos resultados. No entanto, a inexistência de índices de produtividade anteriores à implantação da avaliação de desempenho mensurados pelos mesmos parâmetros do IMA-GDASS inviabiliza determinar se tal instrumento de gestão traduziu-se na melhoria da produtividade ou se esta foi fruto de outros fatores.

Portanto, foi impossível identificar categoricamente as conseqüências da efetivação da análise de performance na Agência da Previdência Social de Caruaru. Entretanto, este estudo permitiu apontar como possíveis decorrências da implantação de tal ferramenta de gerenciamento:

- 1) O aumento da excelência do serviço prestado;
- 2) O maior comprometimento com o trabalho;
- 3) A melhoria da produtividade;
- 4) A melhoria do *feedback* fornecido aos servidores (maior transparência dos objetivos do Instituto e dos resultados mensurados no processo avaliativo);
- 5) A melhoria do desempenho com a instituição da GDASS, incentivo pecuniário atrelado à performance;
- 6) A seletividade dos treinamentos, de forma a dar preferência à capacitação daqueles que necessitam e em relação especificamente aos pontos nos quais apresentaram deficiências;
- 7) O desestímulo ao desenvolvimento de competências além das que são levadas em consideração na avaliação.

Para futuros trabalhos acerca do tema estudado recomenda-se a realização de pesquisas qualitativas objetivando respostas mais aprofundadas dos pesquisados, pois possibilita condições dos pesquisadores explorarem-nas melhor, indo além das primeiras respostas racionais dadas pelos respondentes. O pesquisador pode se valer da observação, gravação e interpretação da linguagem "não verbal", tornando a pesquisa mais profunda e condizente com a realidade do ambiente estudado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito constitucional descomplicado**. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996.

BRANDÃO, Hugo Pena, et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 27 set. 2011.

_____. **Decreto nº 6.493 de 30 de junho de 2008**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6493.htm>. Acesso em: 27 set. 2011.

_____. Instituto Nacional do Seguro Social. **Sistema Único de Informações de Benefícios**. Brasília, 2011.

_____. **Instrução normativa INSS/PRES nº 38 de 22 de abril de 2009**. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/INSS-PRES/2009/38.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2011.

_____. **Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/l eis/L8112cons.htm>. Acesso em: 26 set. 2011.

_____. **Lei nº 10.855 de 1º de abril de 2004**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.855.htm>. Acesso em: 27 set. 2011.

_____. **Portaria nº 254 de 11 de maio de 2011**. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/63/INSS-PRES/2011/418.htm>>. Acesso em: 19 out. 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: teoria e questões com gabaritos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas:** um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Management research:** an introduction. Londres: Sage, 1991.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos- PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson(r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/politica hoje/index.php/politica/article/view/6/6>>. Acesso em: 11 set. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração.** São Paulo: EPU, 1973.

HOYLER, Siegfried. A avaliação sistemática de desempenho de pessoal. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 5, n. 15, p. 14-40, out./dez.1965.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-12, jul./dez. 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados.** São Paulo: Atlas, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

Michaelis: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção.** 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vecchia do; BERNARDIM, Marcio Luis. **Avaliação de desempenho nos bancos públicos**. Disponível em:

<http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/7-Ed6_CS-AvaDe.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2011.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40nB1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2011.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROCHA, Enrique; DURAN, Cristiana; ROCHA, Karina da. **Gestão de pessoas para concursos**. v. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ROMAO, Cesar. **Avaliação de desempenho: conceituação**. Disponível em: <<http://www.cesarromao.com.br/redator/item24146.html>>. Acesso em: 22 out. 2010.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas**. XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental". Caracas, 2001. Disponível em: <http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0041201.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2011.

SHEPHERD, Geoffrey; VALENCIA, Sofia. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p. 103-128, set./dez. 1996.

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II**. Caderno Pedagógico. Florianópolis: Udesc, 2002.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SCHICKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: Pantoja, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

WHITAKER, Cecília; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

ANEXO

DECRETO Nº 6.493, DE 30 DE JUNHO DE 2008.

Regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social - GDASS, de que trata a Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 11, 15 e 16 da Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004,

DECRETA:

Art. 1º A Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social - GDASS, a que se refere o art. 11 da Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004, fica regulamentada segundo as disposições deste Decreto.

Art. 2º A GDASS é devida aos integrantes da Carreira do Seguro Social, em função do desempenho institucional e individual.

Art. 3º A GDASS será paga observado o limite máximo de cem pontos e o mínimo de trinta pontos por servidor, correspondendo cada ponto, em seus respectivos níveis e classes, ao valor estabelecido no Anexo VI da Lei nº 10.855, de 2004.

Art. 4º A pontuação referente à GDASS será assim distribuída:

I - até vinte pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual; e

II - até oitenta pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional.

Art. 5º As avaliações de desempenho individual e institucional serão realizadas semestralmente, considerando-se os registros mensais de acompanhamento, e utilizadas como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

§ 1º O primeiro ciclo de avaliação terá início trinta dias após a data de publicação das metas de desempenho a que se refere o § 1º do art. 10.

§ 2º O resultado da primeira avaliação de desempenho gerará efeitos financeiros a partir do início do primeiro período de avaliação, devendo ser compensadas eventuais diferenças pagas a maior ou a menor.

§ 3º As avaliações de desempenho individual e institucional serão consolidadas semestralmente, e processadas no mês subsequente ao da consolidação.

§ 4º A avaliação individual somente produzirá efeitos financeiros se o servidor tiver permanecido em exercício das atividades por, no mínimo, dois terços de um ciclo de avaliação completo.

§ 5º O resultado consolidado de cada período de avaliação, após o primeiro ciclo, terá efeito financeiro mensal, durante igual período, a partir do mês subsequente ao de processamento das avaliações.

Art. 6º Para fins do disposto neste Decreto, avaliação de desempenho consiste no acompanhamento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como finalidade o alcance das metas, considerando a missão e os objetivos do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS.

Art. 7º 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 organizacionais.

Art. 8º A avaliação de desempenho individual será realizada em dois níveis:

I - gerencial para servidores que atuam na gestão de equipe de trabalho; e

II - funcional para servidores membros das equipes de trabalho e que não atuem na gestão de equipes.

Art. 9º A avaliação de desempenho individual será composta por fatores de desempenho que reflitam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao adequado desempenho das tarefas e atividades funcionais ou gerenciais, que contribuam para o alcance das metas do INSS.

§ 1º Na avaliação de desempenho individual em nível funcional, serão observados os seguintes critérios mínimos:

I - flexibilidade às mudanças;

II - relacionamento interpessoal;

III - trabalho em equipe;

IV - comprometimento com o trabalho; e

V - conhecimento e auto-desenvolvimento.

§ 2º Na avaliação de desempenho individual em nível gerencial, serão observados os seguintes critérios mínimos:

I - liderança;

II - planejamento;

III - comprometimento com o trabalho;

IV - gestão das condições de trabalho e desenvolvimento de pessoas; e

V - relacionamento interpessoal.

§ 3º A avaliação de desempenho individual do servidor será realizada pela chefia imediata ou por aquele a quem o Presidente do INSS designar.

Art. 10. A avaliação de desempenho institucional visa a aferir o alcance das metas organizacionais, considerando a missão e os objetivos da instituição.

§ 1º As metas referentes à avaliação de desempenho institucional serão fixadas semestralmente, em ato do Ministro de Estado da Previdência Social, podendo ser revistas, a qualquer tempo, ante a superveniência de fatores que venham a exercer influência significativa e direta na sua consecução, desde que o INSS não tenha dado causa a tais fatores.

§ 2º As metas referidas no § 1º devem ser objetivamente mensuráveis, utilizando-se como parâmetros indicadores que visem aferir a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística do INSS.

§ 3º As metas de desempenho institucional e os resultados apurados a cada período serão amplamente divulgados pelo INSS, inclusive no seu sítio eletrônico, e devem permanecer acessíveis a qualquer tempo.

Art. 11. Os critérios e procedimentos específicos da sistemática de avaliação de desempenho institucional e individual e de atribuição da GDASS serão estabelecidos em ato do Presidente do INSS, observada a legislação vigente.

§ 1º Na definição dos procedimentos de que trata o caput, será considerada a obrigatoriedade de cientificar o servidor quanto ao resultado de sua avaliação individual e à possibilidade de interposição de recurso.

§ 2º No caso de interposição de recurso pelo servidor, o avaliador poderá reconsiderar totalmente sua decisão, deferir parcialmente o pleito ou indeferi-lo.

§ 3º Na hipótese de deferimento parcial ou de indeferimento do pleito, na forma do § 2º, o recurso será dirigido à autoridade que proferiu a decisão, a qual, se não o reconsiderar no prazo de cinco dias, o encaminhará à comissão de avaliação de recursos, de que trata o art. 13, que o julgará em última instância.

Art. 12. Ficam definidas como unidades de avaliação as Gerências Executivas existentes na estrutura organizacional do INSS.

§ 1º A avaliação de desempenho institucional dos servidores lotados na Direção Central do INSS será correspondente à média da avaliação das Gerências Regionais.

§ 2º A avaliação de desempenho institucional dos servidores lotados nas Gerências

Regionais, Auditorias Regionais, Corregedorias Regionais e Procuradorias Regionais corresponderá à média da avaliação das Gerências Executivas vinculadas às Gerências Regionais.

Art. 13. Serão compostas comissões de avaliação de recursos, no âmbito do INSS, instituídas em ato do seu dirigente máximo, com a finalidade de julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais.

§ 1º As comissões serão formadas por representantes da administração e por membros indicados pelos servidores.

§ 2º A forma de funcionamento das comissões será definida em ato do Presidente do INSS.

§ 3º Somente poderão compor as comissões servidores ativos e estáveis, que não estejam em estágio probatório ou respondendo a processo administrativo disciplinar.

Art. 14. Serão compostos comitês gestores da avaliação de desempenho instituídos em ato do Presidente do INSS, com a finalidade de:

I - revisar e propor alterações dos instrumentais de avaliação de desempenho em período não inferior a doze meses; e

II - realizar estudos e propostas, visando aperfeiçoar os procedimentos pertinentes à sistemática da avaliação de desempenho.

§ 1º Os comitês gestores serão formados por representantes indicados pela administração e por membros indicados pelos servidores.

§ 2º Os comitês gestores participarão de todas as etapas do ciclo avaliativo e subsidiarão as comissões de avaliação de recursos, previstas no art. 13.

§ 3º A forma de funcionamento dos comitês gestores será definida em ato do Presidente do INSS.

§ 4º Somente poderão compor os comitês gestores servidores ativos e estáveis, que não estejam em estágio probatório ou respondendo a processo administrativo disciplinar.

Art. 15. Os servidores beneficiários das gratificações de desempenho que obtiverem avaliação de desempenho individual inferior a cinquenta por cento da pontuação máxima prevista serão submetidos a processo de capacitação ou de análise da adequação funcional, conforme o caso, sob a responsabilidade do INSS.

Parágrafo único. A análise de adequação funcional visa a identificar as causas dos resultados obtidos na avaliação do desempenho e servir de subsídio para a adoção de medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor.

Art. 16. Os integrantes da Carreira do Seguro Social que não se encontrem no efetivo exercício das atividades inerentes aos respectivos cargos somente farão jus a GDASS nas seguintes hipóteses:

I - quando cedidos para a Presidência ou a Vice-Presidência da República, no valor equivalente a cem por cento da parcela individual, aplicando-se a avaliação institucional do período;

II - quando em exercício no Ministério da Previdência Social e nos Conselhos integrantes de sua estrutura básica ou a eles vinculados, calculada com base nas mesmas regras válidas como se estivessem em exercício no INSS; ou

III - quando cedidos para órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal que não os indicados nos incisos I e II, investidos em cargos em comissão de Natureza Especial e do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes, perceberão a GDASS no valor equivalente à avaliação institucional do período.

Parágrafo único. A avaliação institucional dos servidores referidos nos incisos I a III corresponderá ao resultado obtido pela Gerência Executiva ou unidade organizacional de origem.

Art. 17. Os servidores referidos no art. 16, exonerados do cargo em comissão ou que retornarem ao INSS, continuarão percebendo a GDASS correspondente a última pontuação obtida, até que seja processada a sua primeira avaliação após o retorno.

Art. 18. Em caso de licenças e afastamentos considerados como de efetivo exercício, sem prejuízo da remuneração e com direito à percepção da gratificação de desempenho, o servidor continuará percebendo a GDASS correspondente a última pontuação obtida, até que seja processada a sua primeira avaliação após o retorno.

Parágrafo único. O disposto no caput não se aplica aos casos de cessão, ressalvadas as hipóteses previstas em leis específicas.

Art. 19. Até que seja processada a primeira avaliação de desempenho que venha a surtir efeito financeiro, o servidor recém nomeado para cargo efetivo e aquele que tenha retornado de licença sem vencimento, de cessão ou de outros afastamentos sem direito à percepção da gratificação de desempenho no decurso do ciclo de avaliação receberá a GDASS no valor de oitenta pontos, observados os respectivos níveis e classes.

Art. 20. O servidor que, no primeiro período de avaliação para fins de percepção da GDASS, não tenha cumprido o interstício previsto no § 4º do art. 5º, em virtude de licenças ou de afastamentos sem prejuízo da remuneração e com direito à percepção da gratificação, fará jus, no período de geração de efeito financeiro dessa primeira avaliação, à referida gratificação no valor correspondente a oitenta pontos, observados a sua classe e o seu padrão.

§ 1º O servidor que, no período subsequente, novamente deixar de cumprir o interstício previsto no § 4º do art. 5º, em virtude de licenças ou de afastamentos sem prejuízo da remuneração e com direito à percepção da gratificação, receberá a GDASS na forma do caput.

§ 2º O disposto no caput aplica-se aos ocupantes de cargos comissionados que fazem jus à GDASS.

Art. 21. Enquanto não forem editados os atos referidos no § 1º do art. 10 e no art. 11 e até que sejam processados os resultados da primeira avaliação de desempenho, para fins de

atribuição da GDASS, o valor devido de pagamento mensal por servidor ativo será de oitenta pontos, observados os respectivos níveis e classes.

Art. 22. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 30 de junho de 2008; 187º da Independência e 120º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Paulo Bernardo Silva

Carlos Eduardo Gabas

APÊNDICE

Questionário acerca da avaliação de desempenho

O presente questionário destina-se ao recolhimento de dados para um trabalho de análise sobre o desempenho dos servidores do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) da Agência localizada no município de Caruaru, Pernambuco.

A iniciativa deste questionário tem como intuito possibilitar a reflexão na hierarquia entre chefias e colaboradores, aprimorando os métodos de gestão de forma mais humanizada possível, incentivar o desenvolvimento das potencialidades e aspirações de crescimento profissional, desenvolver a relação de cooperação, com a finalidade de identificar problemas e promover soluções, além de aprimorar rotinas de trabalho, aumentar a produtividade dos funcionários e reforçar a identificação das necessidades de treinamento, desenvolvimento e reciclagem.

Relacionamos abaixo, um questionário de características. Analise cada uma delas e indique ao lado somente UM dos conceitos possíveis, marcando com “X” a letra correspondente.

CONCEITOS	
1 – DISCORDO TOTALMENTE	4 – CONCORDO PARCIALMENTE
2 – DISCORDO PARCIALMENTE	5 – CONCORDO TOTALMENTE
3 – NEUTRO	

PERGUNTAS	1	2	3	4	5
1- Sou um servidor comprometido com todas as atividades institucionais, cumpro as normas legais e as metas estabelecidas.					
2- Minhas funções são muito importantes na estrutura do INSS.					
3- O trabalho que desempenho me proporciona crescimento pessoal, estimulando o desenvolvimento de meus conhecimentos, habilidades e atitudes.					
4- Sou avaliado com justiça pelo meu chefe.					
5- Na avaliação de desempenho, quando mereço pontuação baixa, recebo-a na medida de minhas deficiências.					
6- O chefe me considerar excepcionalmente bom ou excepcionalmente ruim em um aspecto analisado pode influenciar na pontuação atribuída aos demais critérios.					
7- Recebo um retorno contínuo do meu desempenho por parte do chefe.					
8- São realizados treinamentos específicos para suprir carências apontadas nas avaliações de desempenho.					

9- O INSS valoriza e recompensa quem possui competências extraordinárias.					
10- A implantação da avaliação de desempenho dos servidores aumentou a excelência do serviço prestado por esta Agência.					
11- O meu salário atende às minhas expectativas financeiras.					
12- Eu seria mais eficiente do que sou hoje se a GDASS aumentasse na mesma proporção.					
13- Eu gosto das atividades pelas quais sou responsável, sinto-me contente ao desempenhá-las.					
14- Considero um fator capaz de me motivar trabalhar em local cujas instalações físicas são satisfatórias.					
15- Considero um fator capaz de me motivar ter um relacionamento amistoso com os colegas e com os segurados.					

