



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA**

**DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

LAÍS SOMBRA MAIA SANTIAGO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE
CASO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE RUSSAS - CE**

RUSSAS-CE

2018

LAÍS SOMBRA MAIA SANTIAGO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA
AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE RUSSAS - CE

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofania Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão pública.

Orientadora: Prof. Flávio de Oliveira Vieira

RUSSAS

2018

LAÍS SOMBRA MAIA SANTIAGO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA
AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE RUSSAS - CE

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofania Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão pública.

Aprovado em: 30/06/2018

BANCA EXAMINADORA

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Santiago, Lais Sombra Maia.

S226a

Avaliação de desempenho no serviço público: um estudo de caso na agência da previdência social de Russas - CE / Lais Sombra Maia Santiago. - Redenção, 2018.
40f: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Flávio de Oliveira Vieira.

1. Pessoas - Avaliação. 2. Serviço público. 3. Previdência social. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.32

A Deus e a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, acima de tudo e de todas as coisas, pela oportunidade e força que me deu e sem os quais nada disso seria possível.

A minha família, por todo apoio, incentivo, tolerância e paciência a mim dispensados e por nunca me deixar desistir e por me compreender nos momentos de exaustão e nas ausências.

A todos os colegas de turma por toda união e cooperação nesta caminhada.

A meu orientador Márcio Santiago pela disponibilidade e compreensão na minha orientação.

Aos trabalhadores da Agência da Previdência Social de Russas que participaram desta pesquisa;

E a todos os outros que colaboraram direta ou indiretamente para a realização deste objetivo.

“Não busques a vaidade de ser melhor que os outros. Contenta-te com a tarefa gloriosa de tentares ser melhor que és. Que tu não sejas o teu limite de crescimento, mas o teu grande questionamento, o teu grande interrogador.”
(Henfil)

RESUMO

Na busca por uma administração mais eficiente, eficaz e efetiva, o governo passou a adotar novas políticas voltadas para a melhoria dos seus serviços prestados à população. A Avaliação de Desempenho então surgiu como um instrumento desta nova gestão na tentativa de aperfeiçoar os serviços através do desempenho de seus servidores. Considerando a importância da Avaliação de Desempenho dentro das organizações, inclusive as públicas, e tendo em vista que muitas empresas tendem a distorcer a real função dessa ferramenta, surge a problemática desse trabalho com o intuito de verificar o método de Avaliação de Desempenho utilizada pela Agência da Previdência Social de Russas e verificar a percepção e grau de satisfação dos servidores com este modelo. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, um estudo de caso, com abordagem qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário que foi aplicado a todos os servidores da Agência da Previdência Social de Russas. Os resultados demonstraram a percepção e conhecimento dos servidores acerca da avaliação de desempenho aplicada na Previdência Social, demonstrando um relativo desconhecimento e descontentamento dos mesmos sobre o método adotado. Também indicaram a necessidade de inovação do instrumento de avaliação, para um método mais participativo e moderno. Ainda foram apresentadas sugestões a fim de melhorar o método de Avaliação de Desempenho adotado no INSS visando uma melhora contínua do serviço público prestado ao cidadão.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Serviço público. Previdência social

ABSTRACT

In the search for a more efficient, effective and efficient administration, the government began to adopt new policies aimed at improving its services rendered to the population. The Performance Evaluation then emerged as an instrument of this new management in an attempt to improve services through the performance of your servers. Considering the importance of performance evaluation within organizations, including the public, and given that many companies tend to distort the actual function of this tool, there is the problem of this work in order to verify the performance evaluation method used by the Agency Social Security of Russian and verify the perception and satisfaction of servers with this model. The research is characterized as exploratory, a case study with a qualitative approach, using as a data collection tool the questionnaire that was applied to all servers of the Agency of Social Security Russian. The results demonstrated the perception and knowledge of the servers on the assessment of performance applied in Social Security, showing a relative ignorance and discontent of the same on the method adopted. Also indicated the need for evaluation instrument innovation for a more participatory and modern method. Suggestions were also presented in order to improve the performance evaluation method adopted in the INSS targeting the continuous improvement of public services provided to citizens.

Keywords: Performance evaluation. Public service. Social security

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Você sabe o que é a Avaliação de Desempenho aplicada no INSS?.....	33
Gráfico 2 - Você sabe qual é o objetivo dessa Avaliação de Desempenho na sua organização?.....	34
Gráfico 3 - Você sabe a frequência com que é realizada a avaliação de desempenho no INSS?.....	35
Gráfico 4 - Você procura ter acesso aos resultados da sua Avaliação?.....	36
Gráfico 5 - Você costuma avaliar sua chefia imediata?.....	37
Gráfico 6 - Você costuma fazer a autoavaliação?.....	38
Gráfico 7 - Quais benefícios a avaliação de desempenho lhe proporcionou ou pode proporcionar?.....	39
Gráfico 8 - Na sua opinião, o que a avaliação de desempenho proporciona à instituição?.....	40
Gráfico 9 - Você concorda que a avaliação de desempenho trouxe melhorias nos processos de trabalho na agência da previdência social de Russas?.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Você sabe o que é a Avaliação de Desempenho aplicada no INSS?.....	33
Tabela 2 - Você sabe qual é o objetivo dessa Avaliação de Desempenho na sua organização?.....	34
Tabela 3 - Você sabe a frequência com que é realizada a avaliação de desempenho no INSS?.....	35
Tabela 4 - Você procura ter acesso aos resultados da sua Avaliação?.....	36
Tabela 5 - Você costuma avaliar sua chefia imediata?.....	37
Tabela 6 - Você costuma fazer a autoavaliação?.....	37
Tabela 7 - Quais benefícios a avaliação de desempenho lhe proporcionou ou pode proporcionar?.....	38
Tabela 8 - Na sua opinião, o que a avaliação de desempenho proporciona à instituição?.....	39
Tabela 9 - Você concorda que a avaliação de desempenho trouxe melhorias nos processos de trabalho na agência da previdência social de Russas?.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APS	Agências da Previdência Social
GDASS	Gratificação de Desempenho da Atividade do Seguro Social
IAPAS	Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
RGPS	Regime Geral de Previdência Social

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Definições e abordagens sobre Avaliação de Desempenho	16
2.2 Importância da Avaliação de Desempenho na Organização	17
2.3 Responsabilidades pela avaliação de desempenho.....	19
2.4 Erros e falhas existentes na Avaliação de Desempenho.....	20
2.5 Avaliação de Desempenho do serviço público	21
3. METODOLOGIA.....	23
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	32
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE RUSSAS	38
ANEXO A - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADO NO INSS	40

1. INTRODUÇÃO

Diante da globalização e das grandes transformações vividas na sociedade contemporânea, as organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, onde as mudanças e inovações são constantes. Neste cenário, o grande desafio organizacional é desenvolver mecanismos que permitam a sobrevivência buscando estratégias para a melhoria do desempenho.

O setor de recursos humanos possui um fator decisivo nessa sobrevivência tendo em vista que o principal desempenho analisado nas empresas é o desempenho humano, já que a organização está baseada nas pessoas. Assim, faz-se necessário que os gestores estejam atualizando-se nas novas estratégias com o objetivo de buscar maior desempenho dos funcionários e conseqüentemente maior produtividade da organização.

Uma das estratégias utilizadas é a Avaliação de Desempenho, que segundo Chiavenato (2008, p. 223) “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

A avaliação de desempenho é um importante instrumento que há muito tempo vem sendo utilizada pelas organizações na tentativa de auxiliar na gestão humana e de conhecer a extensão em relação a cada um dos colaboradores, tais como estabelecer um clima de confiança, identificar problemas de integração, supervisão, motivação, além de demonstrar as necessidades de treinamento e desenvolvimento. Segundo Hipólito e Reis (2002), a sua importância se dá:

O processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas, por isso, não pode estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros, deve na sua elaboração estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da sua área e inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que são os desdobramentos da estratégia organizacional (HIPÓLITO; REIS, 2002).

A administração pública brasileira também passa por essa redefinição de sua estrutura e gestão. Na busca por uma administração mais eficiente, eficaz e efetiva, o governo passou a adotar novas políticas voltadas para a melhoria dos seus serviços prestados à população, e neste contexto, alguns órgãos públicos passaram a implantar estratégias de gestão humana focando na valorização profissional e na busca por maior qualidade no

desempenho e na prestação de serviço. A Avaliação de Desempenho surgiu então como um instrumento desta nova gestão pública que tenta aperfeiçoar seus serviços através do desempenho de seus servidores.

Desta forma, a avaliação de desempenho apresenta-se como um importante instrumento de gestão de pessoas tanto na administração privada quanto na pública. Porém, a sua utilização inadequada pode distorcer a real finalidade deste instrumento, deixando de ser um *feedback* efetivo e motivador. Por muitas vezes ela ainda é mal interpretada e tida como um mecanismo de punição, ocultando sua principal função que é o levantamento de informações a quais vem a beneficiar todos dentro da empresa.

Assim, considerando a importância da Avaliação de desempenho dentro das organizações, inclusive as públicas, e tendo em vista que muitas empresas tendem a distorcer a real função dessa ferramenta, utilizando-a de maneira inadequada, inclusive com uma abordagem superficial na avaliação de desempenho, surge a problemática desse trabalho com o intuito de verificar o método de avaliação de desempenho utilizada por uma instituição pública e qual o grau de satisfação dos servidores públicos com este modelo.

A instituição pública escolhida para fazer a referida pesquisa é a Agência da Previdência Social de Russas que atualmente conta com 14 servidores públicos na ativa e desde 2009 implantou seu sistema de avaliação de desempenho. O objeto geral, portanto, é analisar os resultados da implantação da Avaliação de Desempenho realizado na agência da Previdência Social de Russas – CE e quais as percepções dos servidores a seu respeito.

O estudo busca ainda atingir os seguintes objetivos específicos: I. Proporcionar um entendimento do que é a avaliação de desempenho e descrever como ocorre esta avaliação na previdência social; II. Avaliar o nível de aceitação e conhecimento dos servidores da previdência social de Russas ao programa de Avaliação de Desempenho implantado; III. Analisar se a implantação da avaliação de desempenho da previdência social de Russas trouxe melhorias no desempenho dos servidores; IV. Identificar os resultados organizacionais atribuídos aos programas de Avaliação de desempenho aplicados na organização; V. Propor melhorias ao processo de Avaliação de Desempenho apresentado.

Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas acerca da avaliação de desempenho. Além disso, foram aplicados questionários aos servidores públicos da agência da previdência social de Russas a fim de verificar quais suas percepções acerca do método de avaliação utilizada pela organização.

O interesse pelo tema a ser estudado surgiu diante da grande importância da avaliação de desempenho na atual administração, inclusive a pública, principalmente pela

necessidade de conhecer mais profundamente este instrumento, sua aplicação no setor público e perceber a realidade de uma avaliação de desempenho vivenciada pelos servidores em uma instituição pública.

O trabalho também apresenta relevância a partir do momento que através de informações bibliográficas permite apresentar aspectos importantes que podem minimizar os problemas existentes dentro de uma organização, uma vez que, constantemente a avaliação de desempenho é distorcida, mal praticada e interpretada levando a um ineficaz funcionamento do instrumento, implicando em seus resultados. Assim, o estudo do tema auxiliará aos gestores que terão uma opinião acerca das práticas de avaliação de desempenho utilizadas e poderão ter uma ideia de como seus funcionários estão se sentindo dentro da organização e com isso saber se estão seguindo o caminho certo. O estudo ainda contribui ao apresentar propostas de mudanças que poderão servir de consulta para outros casos semelhantes, inclusive na gestão pública.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definições e abordagens sobre Avaliação de Desempenho

Chiavenato aborda o conceito de avaliação de desempenho dizendo o seguinte:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. [...] É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Na verdade, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. (CHIAVENATO, 2009. p. 113).

Lucena (1992, p.26) apresenta a Avaliação de Desempenho como a verificação da “atuação da força de trabalho na produção de resultados”, e ainda reforça que “o conceito de avaliação de desempenho abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta)”.

Já Schermerhorn, Hunt & Osborn(1999) afirmam que a avaliação de desempenho pretende:

Definir os critérios específicos de medição do desempenho. Medir com precisão o desempenho anterior. Justificar as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo assim um alto e baixo desempenho. Definir as experiências de desenvolvimento que o avaliador precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e para se preparar para futuras responsabilidades. (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 1999. p. 106).

Em meio a tantas denominações atribuídas, Ribeiro (2006, p.295) afirma que avaliação de desempenho pode ser resumida como o momento em que ocorre o *feedback* entre a empresa e o funcionário, onde o indivíduo toma ciência de como está sendo visto seu trabalho, dando a possibilidade do gerente relatar todas as realizações, seus pontos positivos, estabelecer novos desafios como também identificar pontos a serem melhorados quando necessário.

Na verdade, a avaliação de Desempenho é uma ferramenta, um meio, e não tem um fim em si mesmo, ela torna-se um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Apresenta como principais objetivos: a adequação do indivíduo ao cargo, incentivo salarial ao bom desempenho, treinamento, promoções, auto aperfeiçoamento do empregado (CHIAVENATO, 1994, p. 213).

A avaliação de desempenho deve estar voltada para a melhoria. Essa ferramenta gerencial é imprescindível para aperfeiçoar o desempenho do indivíduo, aumentar sua satisfação, melhorar o contexto no trabalho e a qualidade de vida das pessoas e assim obter resultados mais eficazes e eficientes (CHIAVENATO, 1999, p. 189).

Segundo Araújo (2006, p.148): “para compreender a avaliação de desempenho cabe destacar que sua utilização é ampla, abrange a grande maioria das organizações e com metodologias as mais diversas”.

Um programa de avaliação bem aplicado deve analisar os resultados e estimular a busca por desafios e novos conhecimentos. Pontes (2005, p.27) afirma que “avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.”

Segundo Milkovick e Boudreau (2000, p.98-100), o *feedback* na avaliação de desempenho é a forma de fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, para que através destas eles possam se aperfeiçoar sem diminuir a independência e motivação para o sucesso.

De acordo com Spector (2002, p.85), o *feedback* sobre o desempenho no trabalho dado pelos supervisores é essencial .para que os funcionários melhorem e mantenham seu desempenho e suas habilidades. Um importante papel dos supervisores é justamente fornecer informações em relação à definição das metas que o funcionário deverá alcançar antes da próxima entrevista, ou seja, delimitando o que se esperam dele e a melhor forma para se atingir essas expectativas, assim como aprimorar suas habilidades para conquistar cargos mais elevados.

Portanto, através da avaliação de desempenho é possível melhorar e aperfeiçoar os recursos humanos da organização. Através deste instrumento é possível segundo Gil (2001):

- Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- Identificar os empregados que possuem qualificação superior a requerida pelo cargo;
- Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- Obter subsídios para remuneração e promoção;
- Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios. (GIL, 2001, P.149).

2.2 Importância da Avaliação de Desempenho na Organização

O processo de avaliação de desempenho do empregado é um importante instrumento, pois segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004):

Avaliar cada pessoa da organização é importante porque interessa à sua administração poder contar com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, que esteja à altura dos desafios enfrentados no dia-a-dia do mercado. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2004, p. 2008).

Para Chiavenato (2005), a avaliação de desempenho sempre deve estar voltada para a melhoria. Essa ferramenta é essencial para melhorar o desempenho do indivíduo, aumentar sua satisfação, melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade de vida das pessoas e dessa forma obter resultados eficientes e eficazes (CHIAVENATO, 2005).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 208) afirmam que: “somente a avaliação individual pode mapear os pontos fortes e os pontos fracos da pessoa”.

Assim, é através da avaliação de desempenho que o funcionário vai obter informações sobre a sua atuação. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p.98) “O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização, e talvez por isso seja a característica mais óbvia a ser medida”. Conforme Nascimento; Lopes; Argimon (2005):

Esta avaliação tem como principal objetivo analisar o desenvolvimento dos funcionários, promovendo um melhor crescimento pessoal e profissional. É um instrumento que visa medir a competência do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Com a avaliação a organização poderá coletar dados e informações sobre a *performance* de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho dos funcionários. (NASCIMENTO; LOPES; ARGIMON (2005, P.1)

Murphy e Cleverland (apud MUCHINSKY, 2004, p.207) descrevem que a avaliação de desempenho ajuda as organizações de várias maneiras na melhoria da qualidade nas decisões na gestão de pessoas. Melhora, ainda, a qualidade das decisões individuais variando das escolhas de carreira ao desenvolvimento de forças futuras.

Por meio da avaliação de desempenho as organizações podem ainda identificar os colaboradores que precisam de treinamento e aperfeiçoamento, definir o grau de contribuição dos empregados nos resultados da empresa, descobrir novos potenciais, proporcionar o autodesenvolvimento dos colaboradores, facilitar o *feedback* e programas de promoções e bonificações. (MARRAS, 2000).

Assim, constata-se que a avaliação de desempenho é um importante instrumento que oferece benefícios tanto para a organização, quanto para o colaborador visto que está intimamente ligada à motivação e confiança do colaborador.

A avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho. Assim, o gerente deve citar as realizações e pontos positivos, mas também precisa estabelecer desafios e identificar pontos a melhorar. (RIBEIRO, 2006 p.295)

Para Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006):

A avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros. (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2006, p. 207).

2.3 Responsabilidades pela avaliação de desempenho

Para Robbins (2002) acerca do responsável pela avaliação de desempenho há o seguinte questionamento: Quem deve avaliar o desempenho do funcionário? A resposta mais óbvia seria o chefe. A lógica parece ser a de que se o administrador é o responsável pelo desempenho de seus funcionários, ele também deve fazer tal avaliação, porém, essa lógica pode não estar correta, outras pessoas também podem estar habilitadas para realizar melhor essa tarefa.

Bergamini e Beralto (1988) afirmam que esta crença de que o supervisor direto é o único responsável por avaliar seus empregados não tem apoio técnico e nem científico. Isto aconteceu por muito tempo sem que as empresas notassem os inconvenientes desse tipo de avaliador exclusivo. O autor ainda complementa que a responsabilidade da avaliação distribui-se por toda a equipe de pessoas, que abrange desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro da organização.

A responsabilidade pela avaliação do desempenho pode variar de empresa para outra, ela é atribuída de acordo com a política de recursos humanos. Depende da cultura e do nível das pessoas a serem avaliadas (CHIAVENATO, 2005).

Chiavenato (2004) ainda afirma que as organizações utilizam diferentes alternativas de quem deve avaliar o desempenho dos funcionários. Algumas possibilitam ao próprio funcionário a responsabilidade de se avaliar, outras atribuem esta tarefa ao gerente imediato, às equipes e algumas ainda centralizam este processo de avaliação numa comissão central ou ao próprio órgão de administração de recursos humanos da empresa.

Para Gil (2006) os principais responsáveis pela avaliação de desempenho são os gerentes, o próprio empregado, a equipe de trabalho, a comissão de avaliação, os subordinados, o órgão de recursos humanos e o entorno do avaliado.

Porém, para Chiavenato (2009), a forma de avaliação mais utilizada na maioria das organizações ainda é a do gerente. Com a assessoria da área de gestão de pessoas que estabelece os meios e os critérios, o próprio gerente avalia o desempenho do pessoal. Para o autor, esta forma tem proporcionado maior flexibilidade e liberdade para que cada gerente seja realmente o gestor de seu pessoal.

2.4 Erros e falhas existentes na Avaliação de Desempenho

Para que a Avaliação de Desempenho seja bem sucedida, a área de Recursos Humanos deverá oferecer o suporte e orientação necessários para o bom funcionamento do processo, como também tem que avaliar os resultados parciais e efetuar as alterações ou ajustamentos que venham contribuir para o desenvolvimento (LUCENA, 1992, p.68).

Muitos erros ainda são encontrados durante o processo de implantação e manutenção da avaliação de desempenho. Estas ainda estão sujeitas a distorções, caso não tenha a correta condução de que necessita. Para evitarem-se esses erros, a avaliação não deve se limitar ao julgamento superficial que o gerente faz periodicamente do comportamento funcional dos seus empregados. Também não pode ser uma abordagem rígida, mecanicista, formal e limitada, onde o avaliado tenha uma posição passiva e submissa em relação aos resultados relatados. Deve ser um processo dinâmico, interativo, criativo, para que gestor e empregado possam criar condições para uma constante melhoria do desempenho, das atividades, da qualidade de vida, ou seja, do melhor resultado dos objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), os vícios mais comuns em avaliações de desempenho são:

- Subjetivismo;
- Unilateralidade (avaliar conforme critérios pessoais e não conforme definido pelo instrumento de avaliação);
- Tendência central (atribuir conceito sempre médio);

- Efeito halo (avaliar todos os aspectos da mesma forma, reproduzindo a média da percepção);
- Falta de memória (avaliar conforme apenas os eventos mais recentes);
- Supervalorização da avaliação;
- Desvalorização da avaliação;
- Falta de técnica;
- Força do hábito (não considerar mudanças no comportamento desde a última avaliação); e
- Posições contrárias (assumir uma postura contrária, independente de quaisquer argumentos). (LACOMBE E HEILBORN, 2003, p.285).

Antes de se estabelecer um sistema de avaliação de desempenho na organização, os envolvidos precisam definir o que pretendem fazer com as informações a serem determinadas por ela. A ausência de clareza quanto aos objetivos da avaliação do desempenho tem sido uma das mais frequentes causas de seu insucesso (BAUMGARTEN, 2000; BÖHMERWALD,1996).

Para que ocorra uma avaliação eficiente, Ribeiro (2006) destaca que algumas premissas devem ser observadas antes da implantação de um programa de avaliação de desempenho:

- Medir o desempenho real, e garantir que haja clareza quanto ao papel e responsabilidade do funcionário;
- A empresa precisa estabelecer uma relação entre a avaliação de desempenho efetuada e o reconhecimento funcional ou salarial concedido. Assim, estabelece uma conexão, por exemplo, entre a promoção concedida e a avaliação de desempenho feita a respeito do funcionário;
- É necessário apoio integral da direção da empresa;
- Tem de haver possibilidade de elevar o moral interno e melhorar os resultados da organização. (RIBEIRO, 2006, p.295 e 296).

2.5 Avaliação de Desempenho do serviço público

Para Biulchi e Pauli (2012), diante do cenário atual, a administração pública brasileira passa por uma redefinição de estrutura e gestão. As técnicas administrativas e os conceitos de gestão por competência, redução de custos e profissionalismo são fatores cada vez mais constantes nas instituições. Dentre eles também está inserida a Avaliação de Desempenho.

A Constituição de 1988 insere a figura do contrato de gestão, que é um instrumento de acordo na qual existe a troca de flexibilidades por resultados, implicando assim na Avaliação de Desempenho. Uma definição geral do tema pode ser assim compreendida:

O acordo de resultados (ou acordo quadro, contrato de gestão) é um instrumento de gestão que relaciona ministérios ou secretarias responsáveis pela formulação de

políticas públicas e entidades prestadoras de serviços públicos (genericamente denominadas agências) vinculadas aos órgãos formuladores da política. Tem por objetivos promover mais flexibilidade, transparência de custos, melhor desempenho, aumento da qualidade, produtividade, eficiência e efetividade na prestação de serviços públicos. Promove um par de atributos inseparáveis, á luz das reformas gerenciais: autonomia de gestão em troca de compromisso prévio com resultados. (PACHECO, 2006 apud SUZUKI e GABBI, 2009).

Assim, o Contrato de Gestão prevê a busca por melhor desempenho, em prol da eficiência e efetividade na prestação dos serviços públicos oferecidos pelo Governo. A melhoria das atividades públicas traz a necessidade da efetiva utilização da Avaliação de Desempenho pelos órgãos públicos.

A Constituição Federal ainda prevê, em seu Artigo 41, parágrafo 4º, a obrigação de que seja realizada a avaliação de desempenho durante o estágio probatório, como requisito para o servidor se tornar efetivo, devendo apresentar bom desempenho para conquistar a estabilidade no cargo:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.
§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (Brasil, 1988).

Assim, apesar da Constituição obrigar as instituições públicas a realizarem a avaliação de desempenho somente durante o estágio probatório, muitas delas acabaram por adotar esta ferramenta como parte de sua rotina administrativa, visando uma melhor gestão do desempenho humano. Biulchi e Pauli (2012) afirmam ainda que:

Nos últimos anos o governo federal passou a adotar políticas de gestão voltadas para a melhoria contínua dos serviços prestados à população, e neste contexto, os órgãos públicos passaram a implantar estratégias de gestão de pessoas com foco na valorização profissional e na busca por um melhor desempenho. Um dos instrumentos de gestão adotado foi justamente a Avaliação de Desempenho dos servidores públicos (BIULCHI E PAULI, 2012).

No entanto, como afirma Grillo (1981), a implantação de um programa de avaliação de desempenho nos recursos humanos das organizações públicas não é uma tarefa fácil “sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio de se obterem essas informações”. Nesse contexto, a avaliação de desempenho contribui como um mecanismo para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo e devendo ser utilizada para averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional no setor público.

3. METODOLOGIA

Santos (2000, p.21) explica que as pesquisas podem ser caracterizadas como exploratórias, descritivas ou explicativas. Comenta que “a pesquisa exploratória é quase sempre feita com o levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área, visitas à web, sites etc.”. A presente pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo exploratório, visto que compila a referência teórica numa perspectiva de análise da avaliação de desempenho nas organizações, bem como a sua aplicação prática na agência da previdência social de Russas.

O método aplicado quanto à natureza é o método qualitativo. Esse tipo de pesquisa gera diagnósticos mais profundos em relação ao fenômeno que está sendo estudado. De acordo com Richardson (1999) abordar um problema de modo qualitativo pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social.

A técnica de pesquisa utilizada é o estudo de caso que, conforme Gil (1996, p.58), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. O estudo de caso foi realizado na agência da previdência social de Russas, localizada no interior do estado do Ceará.

Já o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário que segundo Gil (1996) “é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”. Esse questionário foi desenvolvido com base na teoria apresentada no trabalho e composto por 7 (sete) perguntas fechadas e 2 (duas) semiabertas.

O questionário foi aplicado entre os dias 13 e 14 de junho de 2018 aos servidores da previdência social de Russas a fim de verificar suas opiniões e sentimentos a respeito da avaliação de desempenho desta organização, abrangendo todos os servidores atualmente ativos neste órgão, totalizando 14 (quatorze) pessoas.

Os dados foram apresentados em tabelas com a frequência de respostas obtidas, gráficos ilustrados e comentários.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

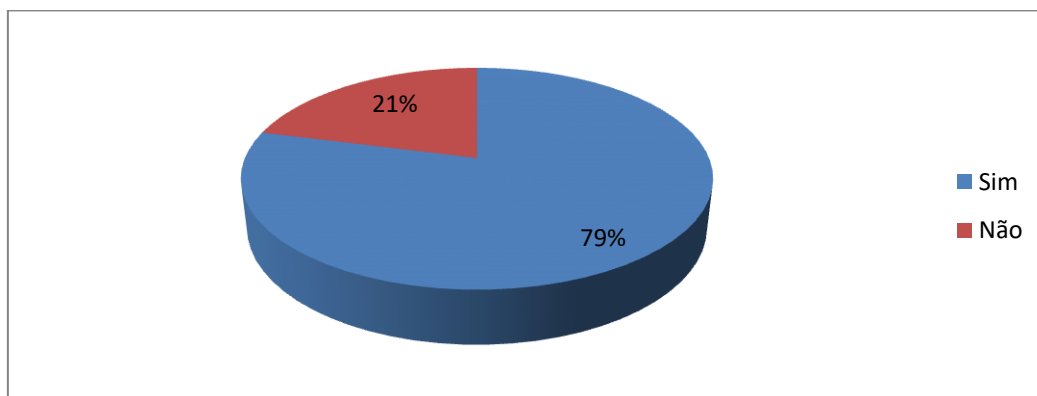
A seguir é apresentada a pesquisa quantitativa realizada com os quatorze servidores da Agência da Previdência Social de Russas, para se definir a percepção destes perante a avaliação de desempenho. Através do questionário aplicado, chegou-se aos seguintes resultados:

Tabela 1: Você sabe o que é a Avaliação de Desempenho aplicada no INSS?

Sabe o que é a Avaliação do Desempenho	Quantidade de entrevistados	Percentual
Sim	11	79,0%
Não	03	21,0%
Total	14	7100,0%

Observa-se que a maioria dos servidores, 79%, afirmam saber o que é a Avaliação de Desempenho ou tem algum conhecimento sobre o assunto.

Gráfico 1: Você sabe o que é a Avaliação de Desempenho aplicada no INSS?



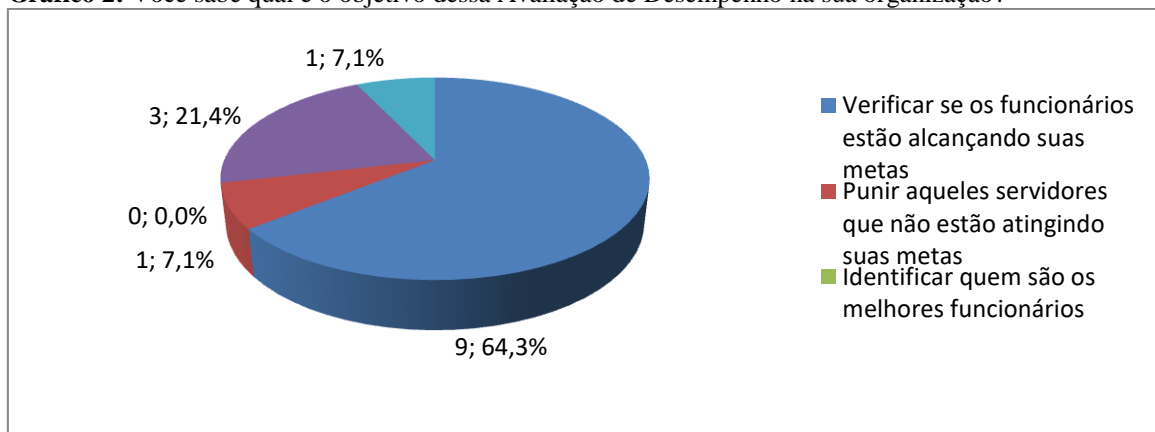
Fonte: Elaborado pela autora

Porém, conforme mostra o gráfico, 21% dos servidores afirmam não saber o que é a avaliação de desempenho, ou desconhecem totalmente o assunto.

Tabela 2: Você sabe qual é o objetivo dessa Avaliação de Desempenho na sua organização?

Objetivo	Quantidade de entrevistados	Percentual
Verificar se os funcionários estão alcançando suas metas	9	64,3%
Punir aqueles servidores que não estão atingindo suas metas	1	7,1%
Identificar quem são os melhores funcionários	0	0,0%
Não sabe	3	21,4%
Outros	1	7,1%
Total	14	100,0%

Dentre os 14 (quatorze) servidores que afirmam saber o que é avaliação de desempenho, 64,3% deles considera que o objetivo desta avaliação é verificar se os funcionários estão alcançando suas metas, 7,1 % acreditam que a avaliação destina-se a punir aos servidores que não alcançarem a meta, isso por que na metodologia desta ferramenta se o servidor não atingir a pontuação necessária ele é obrigado a devolver parte do valor de sua gratificação – GDASS.

Gráfico 2: Você sabe qual é o objetivo dessa Avaliação de Desempenho na sua organização?

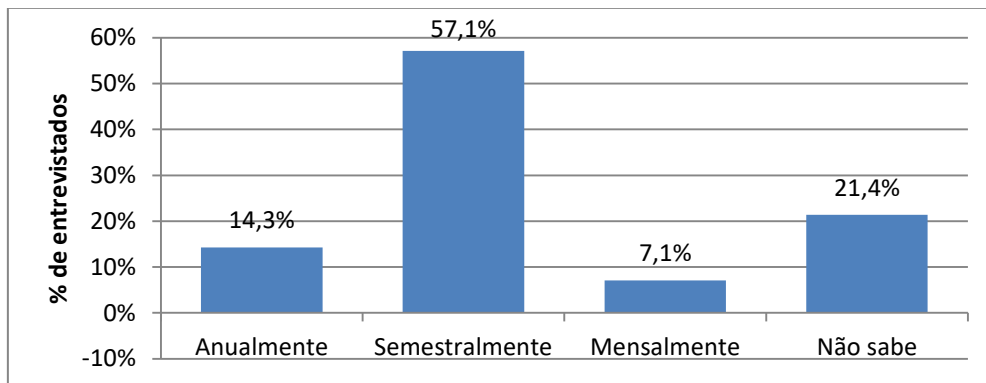
Fonte: Elaborado pela autora

Ainda 7,1% desses entrevistados responderam “outros” por acreditar que o objetivo da avaliação de desempenho na verdade é verificar o cumprimento de deveres e obrigações, assiduidade, pontualidade e eficiência. Pouco mais de 21,4% dos servidores simplesmente não sabem qual o objetivo da avaliação de desempenho aplicada no INSS.

Tabela 3: Você sabe a frequência com que é realizada a avaliação de desempenho no INSS?

Frequência	Quantidade de entrevistados	Percentual
Anualmente	2	14,3%
Semestralmente	8	57,1%
Mensalmente	1	7,1%
Não sabe	3	21,4%
Total	14	100,0%

Observa-se que um pouco mais da metade dos servidores, 57%, sabe efetivamente que a avaliação de desempenho é realizada semestralmente, 21% afirmam simplesmente não saber qual a frequência realizada.

Gráfico 3: Você sabe a frequência com que é realizada a avaliação de desempenho no INSS?

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico demonstra que 21,4% desses servidores erraram a resposta, já que 7,1% acharam ser mensalmente e 14,3% pensaram ser anualmente.

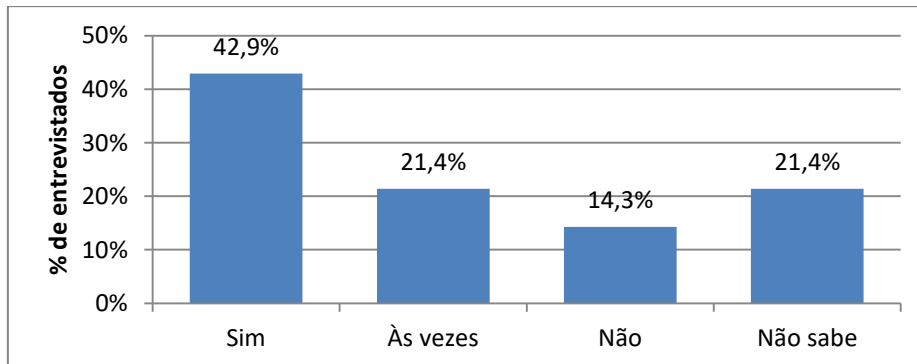
Tabela 4: Você procura ter acesso aos resultados da sua Avaliação?

Acesso aos Resultados	Quantidade de entrevistados	Percentual
Sim	6	42,9%
Às vezes	3	21,4%

Não	2	14,3%
Não sabe	3	21,4%
Total	14	100,0%

Observa-se que menos da metade dos servidores, ou seja, 42,9%, procuram efetivamente ter acesso à sua avaliação de desempenho, tem como hábito olhar como foi sua avaliação semestralmente.

Tabela 4: Você procura ter acesso aos resultados da sua Avaliação?



Fonte: Elaborado pela autora

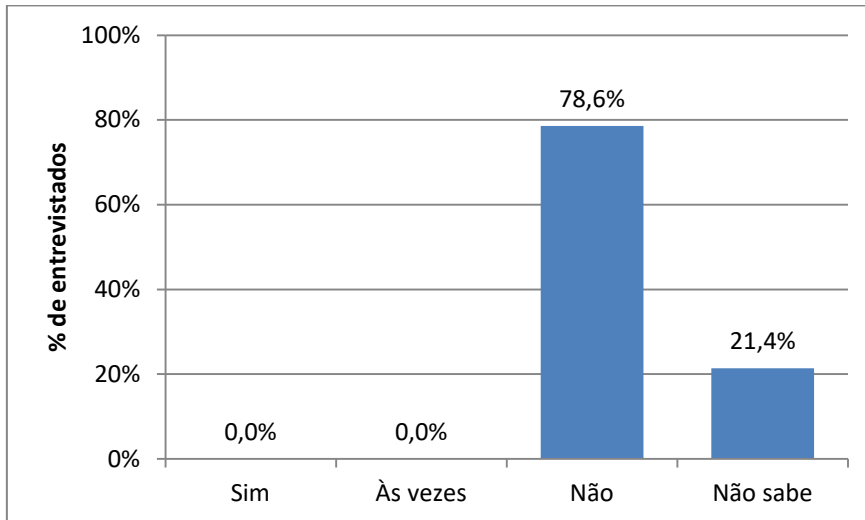
O gráfico demonstra o desinteresse dos servidores quanto à avaliação de desempenho já que 14,3% afirmam que não tem acesso a sua avaliação de desempenho, enquanto 21,4% alegam que somente às vezes tem o interesse de olhar o resultado desta avaliação e 21,4% dos servidores ainda afirma não saber responder esta pergunta.

Tabela 5: Você costumar avaliar sua chefia imediata?

Avaliação da Chefia	Quantidade de entrevistados	Percentual
Sim	0	0,0%
Às vezes	0	0,0%
Não	11	78,6%
Não sabe	3	21,4%
Total	14	100,0%

Observa-se que a maioria dos servidores, quase 79%, não costumam avaliar sua chefia imediata, este alto número se dá devido esta avaliação ser facultativa.

Gráfico 5: Você costumar avaliar sua chefia imediata?



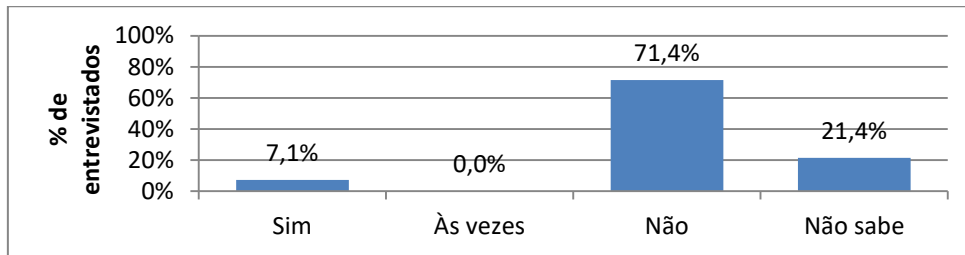
Fonte: Elaborado pela autora

Destaca-se que 21,4% dos servidores da APS de Russas não sabem responder a pergunta devido ao desconhecimento acerca da avaliação de desempenho.

Tabela 6: Você costumar fazer a autoavaliação?

Realiza Autoavaliação	Quantidade de entrevistados	Percentual
Sim	1	7,1%
Às vezes	0	0,0%
Não	10	71,4%
Não sabe	3	21,4%
Total	14	100,0%

Os dados apresentados demonstram que a maior parte dos servidores não realiza a autoavaliação, já que a minoria, apenas 7,1%, afirmam realizar esta avaliação.

Gráfico 6: Você costumar fazer a autoavaliação?

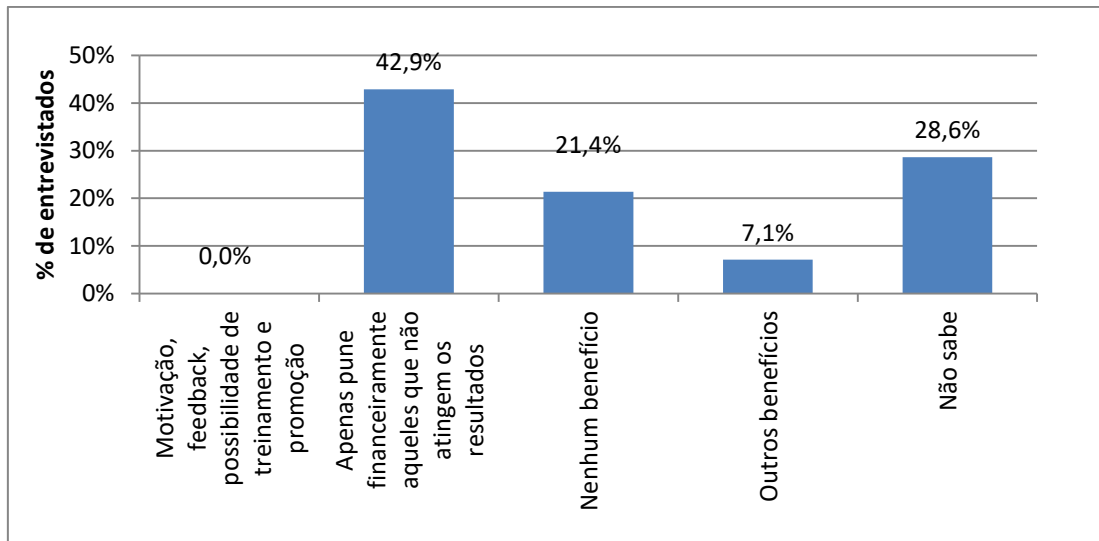
Fonte: Elaborado pela autora

A maior parte ignora esta etapa da autoavaliação já que 71,4% afirmam não fazer e 21,4% não sabem responder a perguntar. Vale salientar que a autoavaliação é uma etapa facultativa da avaliação de desempenho, portanto, apenas aqueles que desejam a realizam e diante dos dados expostos somente a minoria opta por fazer.

Tabela 7: Quais benefícios a avaliação de desempenho lhe proporcionou ou pode proporcionar?

Benefícios	Quantidade de entrevistados	Percentual
Motivação, feedback, possibilidade de treinamento e promoção	0	0,0%
Não proporciona nada, apenas pune financeiramente aqueles que não atingem os resultados	6	42,9%
Nenhum benefício	3	21,4%
Outros benefícios	1	7,1%
Não sabe	4	28,6%
Total	14	100,0%

Este item demonstra o desconhecimento e descontentamento dos servidores em relação a avaliação de desempenho aplicada a eles, isto porque 43% acredita que a avaliação de desempenho não lhes proporcionam nada, apenas serve para puni-los financeiramente quando não atingirem as metas. 21,4% não veem nenhum benefício na avaliação de desempenho, enquanto 28,6% alega não saber quais são estes benefícios que a avaliação pode proporcionar.

Tabela 7: Quais benefícios a avaliação de desempenho lhe proporcionou ou pode proporcionar?

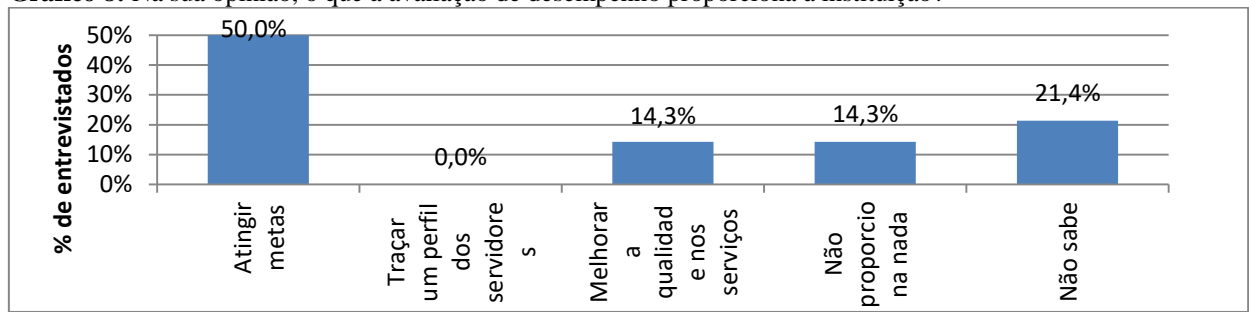
Fonte: Elaborado pela autora

Destaca-se que apenas 7,1% dos servidores marcaram “outros” afirmando que a avaliação de desempenho é um momento de se autoavaliar e receber um *feedback* do seu trabalho, seus pontos positivos e os pontos a melhorar.

Tabela 8: Na sua opinião, o que a avaliação de desempenho proporciona à instituição?

Benefícios	Quantidade de entrevistados	Percentual
Atingir metas	7	50,0%
Traçar um perfil dos servidores e trazer motivação aos funcionários	0	0,0%
Melhorar a qualidade nos serviços prestados	2	14,3%
Não proporciona nada	2	14,3%
Não sabe	3	21,4%
Total	14	100,0%

Os resultados apresentados demonstram que metade dos servidores da agência da previdência social de Russas, 50%, acreditam que a avaliação de desempenho proporciona à instituição o auxílio para o cumprimento de suas metas.

Gráfico 8: Na sua opinião, o que a avaliação de desempenho proporciona à instituição?

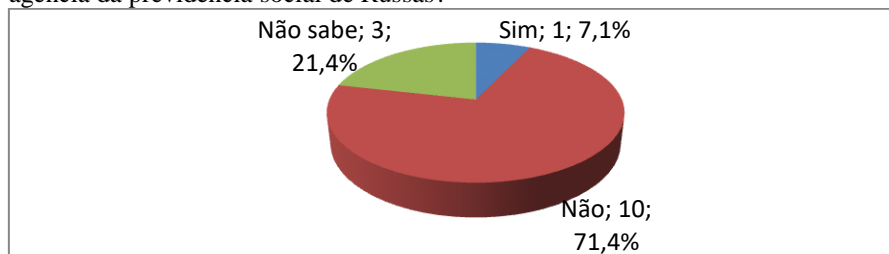
Fonte: Elaborado pela autora

Apenas 14,3% acreditam que esta avaliação proporciona uma melhoria na qualidade dos serviços prestado, enquanto outros 14,3% acreditam que esta ferramenta não proporciona nada à instituição. 21,4% não sabem responder a pergunta.

Tabela 9: Você concorda que a avaliação de desempenho trouxe melhorias nos processos de trabalho na agência da previdência social de Russas?

Melhoria nos Processos	Quantidade de entrevistados	Percentual
Sim	01	7,1%
Não	10	71,4%
Não sabe	03	21,4%
Total	14	100,0%

A maior parte dos servidores da APS de Russas, 71,4%, não concorda que a avaliação de desempenho trouxe melhorias para esta agência.

Gráfico 9: Você concorda que a avaliação de desempenho trouxe melhorias nos processos de trabalho na agência da previdência social de Russas?

Fonte: Elaborado pela autora

Apenas 7,1% acreditam que sim, que houve alguma melhoria resultante desta avaliação. 21,4% não souberam responder a pergunta.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

De acordo com o referencial teórico apresentado, conclui-se que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta, indispensável na gestão dos recursos humanos de uma empresa/instituição. Além de auxiliar na legalização dos instrumentos de gestão, a avaliação de desempenho ainda permite detectar problemas na motivação, na falta de aproveitamento das qualidades dos colaboradores, determinar a colaboração individual e de equipe, identificar necessidades de treinamento e formação.

Um modelo de avaliação de desempenho bem estruturado e utilizado pode trazer inúmeros benefícios para todos que direta ou indiretamente dela participam, ou seja, para as organizações, para os colaboradores e para as chefias. Portanto, a avaliação de desempenho sem dúvida é um instrumento imprescindível para o desenvolvimento de um modelo de gestão voltado para resultados.

Porém, para que atinja os resultados esperados, é fundamental a adequada utilização do instrumento de avaliação de desempenho, já que este permite a inovação e a contínua evolução dos serviços, com a melhoria das atividades na busca por resultados satisfatórios e esperados pelos colaboradores, pela instituição e pela sociedade. A não utilização adequada desse sistema pode trazer ainda a distorção da sua finalidade, deixando de ser um instrumento de *feedback* efetivo e motivador em busca do alcance de resultados, tornando-se um mero processo sem resultado.

No serviço público, a implantação da Avaliação de Desempenho é um processo importante e fundamental para o aperfeiçoamento da gestão pública e para a eficácia, eficiência e efetividade na prestação de serviços governamentais e está se tornando um instrumento muito comum na tentativa de melhorar a prestação destes serviços. Na previdência social, a efetiva introdução da Avaliação de Desempenho representou uma busca do órgão pela excelência do serviço prestado e na Gestão moderna da instituição.

Diante do referencial apresentado neste trabalho, considera-se que os objetivos geral e específicos desse estudo foram contemplados ao longo dos capítulos, tanto teoricamente quanto na realização concreta da pesquisa. No decorrer dos capítulos, consolidou-se o embasamento que levou à concretização da pesquisa e possibilitou o desvendamento dos pontos a seguir.

O método de avaliação de desempenho utilizado no INSS é o Método de escalas gráficas, mas, conforme cita Chiavenato (2009), este método apresenta certas características ultrapassadas e negativas, como: a superficialidade, produz efeito de generalização, peca pela

categorização e homogeneização das características individuais, rigidez e reducionismo no processo de avaliação, limitação dos fatores de avaliação pois funciona como um sistema fechado,

Assim, o INSS deveria procurar um método de avaliação de desempenho mais moderno, já que o sistema utilizado não apresenta liberdade de forma e de conteúdo. Deve, portanto, buscar novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação, método estes que coloquem a avaliação não como um fim por si só, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento dos seus servidores.

O questionário aplicado aos servidores da agência da previdência social de Russas apresentou a avaliação de desempenho como um processo ainda frágil e que precisa de melhorias quanto à sua forma e metodologia de abordagem. Um fato importante a ser analisado é o desconhecimento de grande parte dos servidores acerca do seu sistema de avaliação de desempenho, alguns simplesmente assumiram não saber o que seja esse instrumento, não sabendo nada a seu respeito, enquanto outra grande parte não sabia ao menos com que frequência era realizada esta avaliação. A pesquisa ainda demonstra a falta de interesse e envolvimento dos servidores com a avaliação de desempenho, isso porque a grande parte não possui o interesse sequer de verificar o seu resultado individual nesta avaliação.

Porém, é impossível que esta ferramenta funcione efetivamente sem que os envolvidos no processo conheçam e estejam realmente comprometidos em todo o processo de avaliação de desempenho. Assim, cabe aos recursos humanos do INSS oferecer suporte e treinamento para disseminar a prática desta avaliação, para que todos os servidores entendam a importância dessa ferramenta e dos benefícios que ela pode trazer a todos.

Foi possível ainda apreender, a partir dos depoimentos, a real falta de participação dos servidores no processo de avaliação de desempenho, isso porque praticamente todos os servidores afirmam não realizar a autoavaliação e avaliação da chefia. Este alto índice está relacionado com a facultatividade destas fases. Entretanto, sugere-se à organização que tornem essas etapas também obrigatórias, já que são muito importantes para o sucesso da avaliação.

Vale ressaltar ainda o descontentamento dos servidores da agência da previdência social de Russas com a atual avaliação de desempenho implantada por esta instituição. A maior parte dos servidores não concorda que esta avaliação trouxe melhorias nos processos de trabalho na agência. Já outra grande parte dos servidores também afirma não perceber os benefícios que esta avaliação lhes proporcionou.

Sugere-se que o INSS se reúna com seus servidores e chefias no sentido de discutirem e construam um modelo de avaliação mais eficaz e justo, já que grande parte dos colaboradores está descontente com o modelo adotado. Cabe ainda a esta instituição fazer uma análise se a sua avaliação realmente está atingindo os objetivos pretendidos. Com esta avaliação o INSS deve gerenciar o desempenho de seus servidores, atrelando a avaliação que recebe com a atuação no trabalho através de *feedbacks* que apontarão o rumo a seguir após o resultado obtido. Deve ainda resultar na indicação de cursos, livros de modo que o funcionário se autodesenvolva, primando, assim, pelo melhor desempenho do capital intelectual existente na empresa, além de promover a motivação dos servidores.

Diante dessas constatações, considera-se que o trabalho conseguiu atingir o seu propósito inicial, qual seja, o de fazer uma análise no processo de Avaliação de Desempenho realizado na agência da Previdência Social de Russas – CE e identificar as percepções dos servidores a seu respeito.

Apesar de algumas limitações na aplicação do questionário, já que alguns servidores desconheciam o conceito e aplicação da avaliação de desempenho e a falta de tempo da pesquisadora, este estudo também permitiu apreender que este método de avaliação adotado pelo INSS ainda tem muito a melhorar diante do descontentamento da maior parte de seus servidores que não conseguem perceber seus reais benefícios individuais e organizacionais.

Esses estudos, depois de concluídos, poderão subsidiar a organização em destaque, como também outras empresas, a desenvolver políticas para análise e aprimoramento de cada indivíduo dentro da organização através de um sistema de avaliação de desempenho que busque eficiência e eficácia aos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas.** – São Paulo: Atlas, 2006.

BAUMGARTEM, M. (2000). **O Futuro e os Desafios Para o RH nos Anos 2000.** Treinamento e Desenvolvimento, Fev, 40-45.

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

BIULCHI, Adão F. e PAULI, Jandir: **Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS,** revista de administração IMED, 2(2), 2012, p. 129-137.

BOHMERWALD, P. (1996). **Gerenciando o Sistema de Avaliação de Desempenho.** Belo Horizonte: QFCO.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil - 1988.** Edição Administrativa: Sendo Federal. Brasília, 2010

_____. Instituto Nacional do Seguro Social. Instrução Normativa 38 de 22 de abril de 2009. Disciplina os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho individual e institucional, para fins de aferição da Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social – GDASS, devida aos integrantes da Carreira do Seguro Social. *Diário Oficial da União.* Brasília, 23. Abr. 2009.

_____. Lei 10.855 de 1º de abril de 2004. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária, de que trata a lei nº 10.355, de 26 de dezembro de 2001, instituindo a Carreira do Seguro Social, e dá outras providências. *Diário Oficial da União,* Brasília, 2 abr. 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos.** Vol. 1. São Paulo: Pioneira Thompsom Learning, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 4ª Reimpressão.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: 3ª edição, 2009.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRILLO, A.N. Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública. In: Revista de Administração- USP. vol. 17, n. 1, p. 24-35, 1981.

HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2000**. Rio de Janeiro, 2001.

INSS-Instituto Nacional do Seguro Social. **Relatório de Gestão Exercício de 2009**. Brasília, março/2010.

INSS- Instituto Nacional do Seguro Social. **Relatório de Gestão 2003 a 2010**. Brasília, 2010

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura 2000.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU John W: **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 2000.

MUCHINSKY, Paul M., **Psicologia organizacional**, 7 ed. norte-americana, 2004

NASCIMENTO, Roberta F. Lopes; Lopes, Regina M. Fernandes; Argimon, Irani de Lima. **Avaliação de desempenho nas organizações**. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0241.pdf>> Acesso em: 28 de outubro de 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 9ª ed. São Paulo, 2005.

RIBEIRO, Antonio de Lima, **Gestão de Pessoas** – São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, P.S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2000.

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SPECTOR, Paul E., **Psicologia nas organizações**, 2 ed. Americana, 2002.

SUZUKI, Juliana Akiko Noguchi; GABBI, Ligia Villas Boas. *Desafios da Avaliação de Desempenho no Setor Público: O caso da Prefeitura de São Paulo*. São Paulo. Disponível em: http://www.seplag.rs.gov.br/upload/Painel_13_Juliana_e_Ligia_formatado.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2014.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, P.C.Victor, FORTUNA, M.A.Antônio. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios** – 4 ed. Ver, e atual. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

_____. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 5 Edição, 2006.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA AGÊNCIA
DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE RUSSAS**

QUESTIONÁRIO

O questionário a seguir tem como objetivo verificar as percepções dos servidores da Previdência Social de Russas a respeito da Avaliação de Desempenho implantada por esta instituição. As respostas deste visam apenas auxiliar a conclusão do Trabalho Final de Curso da aluna Laís Sombra Maia Santiago e não serão divulgados em outro local.

NOME: _____ IDADE: _____
ANO DE INGRESSO NO INSS: _____

- 1) Você sabe o que é a Avaliação de Desempenho aplicada no INSS?
 Sim
 Não

- 2) Você sabe qual é o objetivo dessa Avaliação de Desempenho na sua organização?
 Verificar se os funcionários estão alcançando suas metas
 Punir aqueles servidores que não estão atingindo suas metas
 Identificar quem são os melhores funcionários
 Não sabe
 Outro _____

- 3) Você sabe a frequência com que é realizada a avaliação de desempenho no INSS?
 Anualmente
 Semestralmente
 Mensalmente
 Não sabe

- 4) Você procura ter acesso aos resultados da sua Avaliação?
 Sim
 Não
 As vezes
 Não sabe

- 5) Você costuma avaliar sua chefia imediata?
 Sim
 Não
 As vezes
 Não sabe

6) Você costuma fazer a autoavaliação?

- Sim
- Não
- As vezes
- Não sabe

7) Quais benefícios a avaliação de desempenho lhe proporciona?

- Motivação, feedback, possibilidade de treinamento e promoção
- Não proporciona nada, apenas pune financeiramente aqueles que não atingem os resultados
- Nenhum benefício
- Outros benefícios _____
- Não sabe responder

8) Na sua opinião, o que a Avaliação de Desempenho proporciona à instituição?

- Atingir metas
- Traçar um perfil dos servidores e trazer motivação aos funcionários
- Melhorar a qualidade nos serviços prestados
- Não proporciona nada
- Não sabe

9) Você concorda que a Avaliação de Desempenho trouxe melhorias nos processos de trabalho na Agência da Previdência Social de Russas?

- Sim
- Não
- Não sabe

ANEXO A - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADO NO INSS

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Nome do Servidor:
Matrícula:
Unidade/Órgão de Exercício:
Período de Avaliação:

Conceitos:

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

-
1. FLEXIBILIDADE ÀS MUDANÇAS: Habilidade para adaptar-se às mudanças, sendo capaz de rever sua postura frente a novas demandas e prioridades. – Atitude de desprendimento e desapego – Atitude positiva frente a imprevistos – Disposição para rever pontos de vista – Posicionamento a favor da equipe – Compreende e responde às novas situações de trabalho
 2. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Habilidade para interagir com os colegas de equipe, com os diversos níveis hierárquicos e com o público interno/externo, atuando com respeito e urbanidade. –Ética no desenvolvimento de suas atividade – Cordialidade e respeito no trato com as pessoas – Recebe positivamente opiniões e críticas – Sabe ouvir e se expressar de forma clara e objetiva – Respeito às diferenças
 3. TRABALHO EM EQUIPE: Capacidade de assumir tarefas e de colaborar com os colegas visando a melhoria do desempenho da equipe – Responsabilidade na execução das tarefas – Contribuição para a harmonia do ambiente de trabalho – Prudência em situação de conflito – Compartilhamento de conhecimentos e idéias – Colaboração com a equipe em busca de resultados
 4. COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO: Capacidade de desempenhar tarefas de forma responsável e com foco na melhoria dos serviços prestados – Visão global da Instituição e de sua importância para a sociedade – Organização do trabalho – Cumprimento de prazos – Execução do trabalho alinhada aos objetivos da instituição – Empenho no exercício de suas atividades visando a melhoria dos serviços prestados.
 5. CONHECIMENTO E AUTO-DESENVOLVIMENTO: Capacidade de desempenhar as atividade com eficiência e busca de aprimoramento dos conhecimentos necessários para a melhoria contínua – Segurança nas informações prestadas – Sabe fazer – Execução das tarefas com grau de qualidade satisfatório – Atualização quanto a legislação e normas pertinentes à sua área de atuação – Busca novos conhecimentos e habilidades na sua área de atuação

TOTAL: