

Laura Lazzeri Vieira

# **GESTÃO DO DESEMPENHO NO INSS SOB A ÓTICA DE SEUS IMPLEMENTADORES**

Brasília – DF  
Abril/2018

Laura Lazzeri Vieira

## **GESTÃO DO DESEMPENHO NO INSS SOB A ÓTICA DE SEUS IMPLEMENTADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública, com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Mestre Ana Soares dos Santos Oliveira.

Brasília – DF

Abril/2018

# **GESTÃO DO DESEMPENHO NO INSS SOB A ÓTICA DE SEUS IMPLEMENTADORES**

Autor: Laura Lazzeri Vieira

Instituição do autor: Instituto  
Nacional do Seguro Social

## **RESUMO**

Este estudo teve o objetivo de analisar a percepção dos profissionais que implementam o processo de Gestão do Desempenho (GD) no Instituto Nacional do Seguro Social. Os resultados foram obtidos por meio de (1) análise documental e (2) aplicação de questionário aberto com servidores da área de Gestão de Pessoas. A análise indicou que o que mais dificulta a GD é o impacto da avaliação de desempenho na remuneração, o que mais facilita é ter sistema informatizado para a avaliação de desempenho e a maioria dos participantes vê possibilidades de melhorias no processo. Os achados contribuem com conhecimento e disseminação do tema e subsídios para outros estudos e para ações de otimização da GD. São fornecidas recomendações como ir além da avaliação de desempenho apenas para mensuração da Gratificação de Desempenho, efetiva gestão, propiciar condições adequadas de trabalho, vincular a GD aos demais subsistemas de Gestão de Pessoas e comprometimento de todos os envolvidos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão do desempenho. Setor público.

## 1. INTRODUÇÃO

O objeto do estudo está relacionado à área de Gestão de Pessoas e dentro dessa grande área foi estudada a Gestão do Desempenho (GD) no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). O assunto já vem sendo bastante estudado, principalmente em relação à etapa de avaliação de desempenho que faz parte desse processo.

O estudo se deve à importância da Gestão de Pessoas, considerando que as pessoas são o diferencial nas organizações, no sentido que proporcionam o cumprimento dos objetivos organizacionais, e, no caso da Administração Pública, a adequada prestação de serviços aos cidadãos.

O tema é de suma importância nas organizações, tendo em vista que a Gestão do Desempenho contribui com a melhoria do desempenho dos servidores, com o alcance dos objetivos organizacionais, fomenta a disponibilidade de condições adequadas ao desempenho no trabalho, pode aumentar a motivação dos servidores, propiciar o acompanhamento do desempenho e o ajuste na conduta em momento oportuno, propiciar melhoria no relacionamento entre superiores e subordinados e contribuir com os demais subsistemas da Gestão de Pessoas.

Apesar de existir grande número de estudos sobre o tema e ser prática já disseminada nas organizações públicas, a Administração Pública necessita de estudos sobre Gestão de Pessoas e especificamente sobre GD, pois ainda há muitas falhas na aplicação desse processo, muitas vezes não é desenvolvida adequadamente nem percebida em sua importância institucional, assim como nem sempre é vinculada à gestão por competências. Dessa forma, é relevante entender e disseminar o funcionamento da Gestão do Desempenho no setor público, para contínua melhoria na aplicação desse processo.

A pesquisa teve como ponto de partida a teoria disponível sobre Gestão de Pessoas e Gestão do Desempenho, o entendimento da relevância das pessoas nas organizações, o conhecimento do tema na instituição estudada e a percepção de que é possível haver melhorias nesse processo.

Além disso, destaca-se como origem da presente pesquisa a legislação que fundamenta o tema, principalmente a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 (que institui, dentre outros, sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional) e no que tange especificamente à instituição estudada a Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004 (que dispõe sobre a reestruturação da carreira previdenciária), esta alterada

pela Lei nº 11.501, de 16 de março de 2007, e a Lei nº 11.907, de 30 de agosto de 2008 (que altera composição remuneratória da carreira do Seguro Social).

Uma publicação que se destaca no âmbito público é o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (BRASIL, 2013), aplicável para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional submetida à Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, e ao Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, sendo que esta legislação regulamenta critérios e procedimentos para realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento de gratificações de desempenho (BRASIL, 2013).

Dessa forma, considerando que há normatização padronizada e geral para os órgãos públicos, porém cada instituição pública faz as suas próprias baseadas naquela, o estudo se deu por meio da seguinte pergunta-problema: “Qual a percepção dos profissionais que implementam a Gestão do Desempenho no INSS sobre esse processo?”.

O estudo ocorreu considerando-se o conhecimento detalhado que esses profissionais têm sobre o tema e seu papel fundamental no desenvolvimento da temática. Assim, a percepção deles, incluindo análise de facilitadores, dificultadores e possibilidades de melhorias, se mostra como meio de contribuir positivamente com a GD da instituição.

Diante disso, o objetivo geral desse estudo é analisar a percepção dos profissionais que implementam a Gestão do Desempenho no Instituto Nacional do Seguro Social sobre esse processo.

Em relação aos objetivos específicos, são os descritos abaixo:

- Entender como funciona a Gestão do Desempenho na instituição;
- Identificar quais são os facilitadores e os dificultadores da implementação da Gestão do Desempenho no INSS do ponto de vista dos implementadores; e
- Verificar possibilidades de melhorias na Gestão do Desempenho da autarquia.

No âmbito teórico, a presente pesquisa pode contribuir com o entendimento da GD, principalmente nas organizações públicas, incluindo principais dificuldades e facilitadores encontrados e possibilidades de melhorias.

Em termos acadêmicos, para o estudo são apresentados e utilizados métodos de pesquisa, foram comparados os resultados encontrados com a teoria existente e é possível identificar contribuições à temática. Além disso, esta pesquisa pode servir de subsídio a outros estudos sobre o tema.

O desenvolvimento da pesquisa tem aplicação inicialmente na instituição estudada, podendo ser utilizada pelos gestores e servidores, entretanto, pode ser aproveitada para

outras instituições, principalmente públicas. Além disso, o tema contribui com o atingimento dos objetivos organizacionais e com aumento da qualidade na prestação de serviços à sociedade.

Esse trabalho está estruturado em três capítulos: Introdução, Desenvolvimento e Conclusão.

A partir do problema de pesquisa apresentado, dos objetivos descritos e da relevância do estudo exposta, o próximo capítulo abordará o desenvolvimento do estudo.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

Nesse tópico serão abordados o referencial teórico utilizado na pesquisa, o método, assim como os resultados encontrados e a discussão do estudo.

### **2.1. Referencial Teórico**

A literatura sobre Gestão de Pessoas e Gestão do Desempenho é vasta. Engloba a conceituação de uma série de termos, como, por exemplo, desempenho e avaliação de desempenho. Dessa forma, serão apresentados a seguir os principais conceitos em subtópicos.

#### **2.1.1. Desempenho**

O Ministério do Planejamento define desempenho como “esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados” (BRASIL, 2009, p. 9). Odellius (2010, p. 148) o define como “expressão das competências”, podendo ser analisado no nível organizacional, de equipes e individual. Outra definição é a de Dutra (2011, apud REYNAUD; TODESCAT, 2017, p. 86) segundo a qual “desempenho de uma pessoa refere-se ao conjunto de entregas e resultados dessa pessoa para a organização”. Coelho Jr. (2011, p. 2) o define como “empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados à execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados”. Já Bendassoli (2012, p. 172) descreve desempenho como “constructo comportamental, isto é, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo que contribuem para alcançar objetivos organizacionalmente relevantes”.

### 2.1.2. Gestão do Desempenho

Gestão do desempenho é conceituada como “o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização” (DeNISI, 2000, apud ODELIUS, 2010, p. 146).

Coelho Jr. (2011, p. 1) conceitua Gestão do Desempenho como “desenvolvimento de ações orientadas a indivíduos e equipes de trabalho voltadas ao planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho”. Atua-se em uma perspectiva multinível, pois o desempenho é determinado por variáveis individuais, relacionadas às tarefas e ao contexto de atuação (COELHO JR., 2011).

Outra definição de GD encontra-se no Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho:

Macroprocesso de caráter cíclico que consiste na interação sistêmica das etapas de planejamento, acompanhamento, avaliação e revisão do desempenho humano nas organizações, fundamentados nos resultados estratégicos a serem alcançados e que tem por finalidade prover insumos para outros macroprocessos de gestão de pessoas e potencializar o desenvolvimento organizacional (BRASIL, 2013, p. 63-64).

Nota-se que a Gestão do Desempenho é um processo complexo e abrangente, que requer atenção dos gestores da Gestão de Pessoas e da organização como um todo, estando relacionada à gestão por resultados. Além disso, propõe integrar os demais subsistemas de Gestão de Pessoas tais como provisão da força de trabalho, gestão de cargos e carreiras e gestão por competências (BRASIL, 2013; COELHO JR., 2011). Deve ser concebida de modo que os objetivos organizacionais, de equipe e individuais sejam alcançados, eliminando-se os obstáculos e maximizando os facilitadores (ODELIUS, 2010).

O processo tem como premissa o desenvolvimento de indivíduos e equipes em torno da aquisição e expressão de competências relacionadas ao seu trabalho, para atingir objetivos e metas predeterminadas. Nesse processo, o envolvimento da alta cúpula e a comunicação têm papel fundamental, assim como o contexto deve sempre ser considerado tendo em vista que impacta no desempenho (COELHO JR. et al., no prelo).

Na Administração Pública, a GD tem por finalidade o pleno atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade, por meio de atividades integradas que visam a aprimorar a qualificação profissional dos servidores públicos (BRASIL, 2013).

### 2.1.3. Etapas da Gestão do Desempenho

De acordo com Odélius (2010), a gestão de desempenho é composta por várias etapas, a saber: planejamento dos resultados/desempenho a serem alcançados, implementação do que foi planejado, acompanhamento do desempenho e de resultados alcançados com diagnóstico do que influencia esses resultados, e definição e implementação de ações.

O planejamento está associado à definição de objetivos, metas e missão organizacionais. Na implementação se destaca a negociação do desempenho com a identificação e disponibilização de recursos. Na fase de acompanhamento se utiliza sistemas de avaliação de desempenho, comparando-se o que foi planejado ao que foi desempenhado e com resultados obtidos. Na última etapa são definidos planos de ação conforme diagnóstico realizado. Durante todo o processo, ou seja, em todas as etapas, é imprescindível a comunicação entre avaliadores e avaliados para *feedback* e tomada de decisão (ODELIUS, 2010).

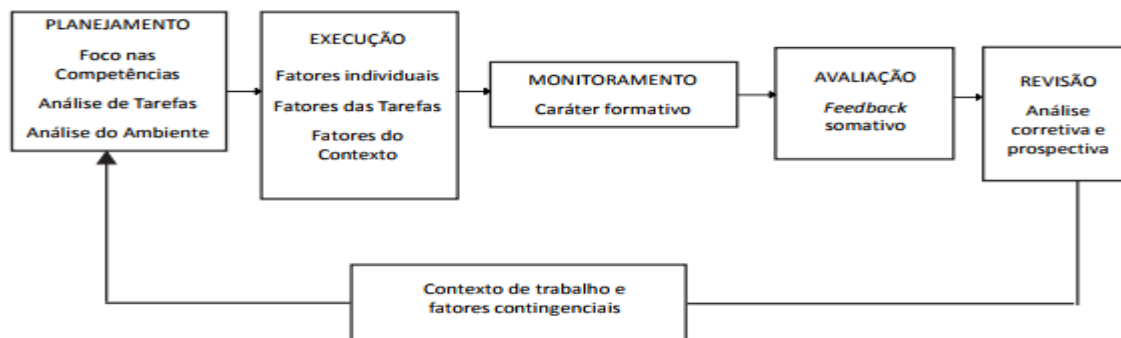
Já Coelho Jr. (2011) define as etapas da Gestão do Desempenho em planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, caracterizadas por:

- Planejamento: há definição de metas e indicadores de desempenho realizado conjuntamente entre equipe e chefia;
- Execução: diz respeito à realização das tarefas e rotinas, sendo que o desempenho deve estar de acordo com o plano de trabalho e quando o indivíduo não possuir as competências necessárias devem ser feitas ações de capacitação e desenvolvimento;
- Monitoramento: ocorre concomitantemente à execução e é tempo de promover, caso necessário, ajustes e sugestões de melhoria do desempenho;
- Avaliação: ocorre atribuição de juízo de valor sobre os comportamentos manifestados, tendo como parâmetro os critérios de desempenho definidos no plano de trabalho; aqui, chefia e subordinados devem discutir, com *feedback*, os resultados da avaliação, assim como devem ser verificados fatores que possam ter limitado a execução e falhas na delimitação de metas e/ou critérios;
- Revisão: a chefia conjuntamente com seus subordinados devem rever metas e objetivos de trabalho (COELHO Jr., 2011).

A seguir consta representação das etapas:



FIGURA 1 – Etapas da Gestão do Desempenho



FONTE: COELHO JR., 2011, p. 8 – Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR126.pdf>

#### 2.1.4. Avaliação de Desempenho

Esse tópico se deve à obrigatoriedade de o setor público aplicar a avaliação de desempenho, tendo em vista Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, e o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.

A avaliação de desempenho pode ser conceituada como “sistema por meio do qual é possível identificar o nível de desempenho de determinada pessoa ou grupo” (DeNISI, 2000, apud ODELIUS, 2010, p. 146). É amplamente utilizada na Administração Pública para pagamento de gratificações e promoções, entretanto, conforme Reynaud e Todescat (2017) há uma lacuna teórica nos estudos sobre avaliação de desempenho na esfera pública e inexistência de uma teoria consolidada sobre essa temática na Administração Pública. Além disso, na prática é frequentemente utilizada como simples instrumento de obrigação burocrática (BRASIL, 2013).

O artigo 141 da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, define avaliação de desempenho como “o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), tendo como referência suas metas globais e intermediárias (BRASIL, 2008). Da mesma forma, o Decreto nº 7.133/2010 em seu art. 2º define avaliação de desempenho como monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e entidades de lotação dos servidores, tendo como referência as metas globais e intermediárias dessas unidades (BRASIL, 2010). O termo é representado em seguida:

FIGURA 2 - Avaliação de desempenho



FONTE: BRASIL, 2013, p. 50 – Disponível em:

file:///C:/Users/Laura/Documents/Manual\_Orientacao\_para\_Gestao\_Desempenho%20(2).pdf

A Constituição Federal de 1988 define que a avaliação de desempenho está prevista para avaliação dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (art. 37, §8º, inciso II), em perda de cargo público (art. 41, §1º, inciso III), como condição para aquisição da estabilidade (art. 41, §4º) e para avaliação dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V) (BRASIL, 1988).

Já a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispõe em seu art. 20 que durante o estágio probatório a aptidão e a capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho no cargo, observados os critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990).

Na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, dispõe-se que a avaliação de desempenho objetiva promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (incisos I e II do caput do art. 140) (BRASIL, 2008).

Odelius e Santos (2007) destacam que a avaliação de desempenho pode ter resultados positivos como melhoria na qualidade do trabalho, incremento na capacidade produtiva, acompanhamento sistemático do desempenho, melhoria de resultados da organização e na área de trabalho, ciência de ações e comportamentos adequados, valorização da avaliação pelos avaliados, valorização do trabalho e dos resultados pessoais, *feedback* proporcionando oportunidade de melhorias, estímulo a crescer profissionalmente, inserção do indivíduo no contexto organizacional, melhoria da comunicação entre avaliados e avaliadores, melhoria das

condições de trabalho, reconhecimento do mérito profissional. Já em relação a resultados negativos destaca-se o uso limitado a pagamento de gratificação e impacto na remuneração (ODELIUS; SANTOS, 2007).

Da mesma forma, Chiavenato (2012, apud HENEMANN; GONÇALVES, 2014) aponta que a avaliação de desempenho contribui com a identificação de problemas de supervisão e gerência, integração das pessoas à organização, adequação da pessoa ao cargo, identificação de necessidades de treinamento e para estabelecer programas de melhoria do desempenho humano. Outro ponto relevante é o impacto da avaliação de desempenho na motivação do indivíduo (BERGAMINI; BERALDO, 2008, apud HENEMANN; GONÇALVES, 2014).

Especificamente em relação à etapa de avaliação de desempenho, são encontrados diversos problemas, tais como uso de fatores comportamentais para avaliação, definição de indicadores de desempenho com base em cargos genéricos e não no trabalho realizado, falta de instrumentos e procedimentos sistemáticos ou utilização de metodologias complexas, uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos ou exagero no uso de múltiplos formulários, medidas de desempenho definidas de maneira intuitiva, não consideração de variáveis contextuais, falta de informações que subsidiem programas de desenvolvimento, dificuldades culturais e gerenciais, conflitos entre servidores e chefias, resistências e descrenças quanto à avaliação, falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados, falta de tempo do avaliador para acompanhar o desempenho, falta de divulgação do sistema de avaliação de desempenho, avaliação baseada somente no julgamento da chefia, julgamentos tendenciosos, falta de preparo de avaliadores e avaliados, erros nas avaliações tais como leniência, efeito halo, tendência central e severidade (BRASIL, 2000).

Além disso, as causas para o enfraquecimento desse mecanismo no serviço público podem ser atribuídas à descontinuidade de governos, ausência de vontade política de implantá-lo, resistência dos servidores e dificuldades técnicas e legais (TORRES, 2012, apud REYNAUD; TODESCAT, 2017).

Já requisitos para um adequado sistema de avaliação de desempenho incluem: avaliação ser considerada importante instrumento de gestão e como subsídio para tomada de decisão, resultados da avaliação serem usados em outros processos de Gestão de Pessoas, cúpula da organização valorizar o sistema e incentivar melhoria e *feedback*, objetividade de critérios, resultados obtidos devem ser precisos, critérios adotados devem ser interpretados de maneira uniforme, avaliação deve ser decorrente de diálogo construtivo, coerência entre esforço e gratificação, medidas de controle das avaliações devem ser acompanhadas (ODELIUS, 2010).

### **2.1.5. Limitadores da Gestão do Desempenho e Recomendações**

De acordo com Odélius (2010) as limitações identificadas na Gestão do Desempenho estão relacionadas ao próprio sistema de gestão de desempenho, gestores e executores de atividades, cultura organizacional e fatores externos (ODELIUS, 2010).

Outros fatores dificultadores são a ênfase no pagamento de gratificação de desempenho e impacto na remuneração, tornando secundários os potenciais benefícios da GD, falta da cultura do desempenho e dificuldade que os servidores públicos brasileiros têm em lidar com processo de avaliação de desempenho, crença de que a Gestão do Desempenho é punitiva, assim como suporte e condições disponibilizados para implantação do processo, não preparação de gestores da área, falta de patrocínio da alta direção e dos gestores (DUMAS, 2014).

Odélius (2010) aponta recomendações ao processo de Gestão do Desempenho tais como implementação com foco em assegurar alcance de resultados e desempenhos planejados e a superação da prática de utilização da política fundamentalmente para pagamento de gratificação, desenvolver estratégias para planejamento de metas e promover condições organizacionais que permitam implementar o planejado, o que envolve mudanças na cultura organizacional, capacitação e maior participação dos envolvidos, assegurar aproveitamento de oportunidades de modificação e de desenvolvimento de sistemas, garantir que informações obtidas na avaliação de desempenho sejam claras e precisas, assegurar que a avaliação de desempenho seja resultado da observação do desempenho e dos resultados alcançados, com diagnóstico do que precisa ser mudado, e que seja a base para um processo de *feedback* que reconheça resultados alcançados e estabeleça plano de ação para superação de dificuldades.

### **2.1.6. Outros Estudos**

Dentro da temática do presente estudo, encontram-se pesquisas como em Lemos (2014), que buscou identificar condicionantes da Gestão do Desempenho no Banco Central do Brasil e verificou que os projetos de cultura, clima e gestão do desempenho facilitam o processo, assim como a cooperação dos entrevistados e o conhecimento compartilhado; e em Dumas (2014), que objetivou identificar os condicionantes para implantação da Gestão do Desempenho individual em Agências Reguladoras e constatou que a cultura de desempenho, o suporte tecnológico, o patrocínio dos dirigentes, a vinculação com a remuneração e a aplicabilidade do Decreto nº 7.133/2010 são os principais condicionantes.

Em Oliveira (2014) encontra-se outro estudo correlato, que objetivou identificar a percepção de servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual implantado no Ministério da Saúde à luz do Decreto nº 7.133/2010 e averiguou que de maneira geral a percepção dos servidores é favorável, pois percebem os benefícios da avaliação de desempenho à organização e como instrumento positivo na comunicação entre avaliadores e avaliados, porém ao mesmo tempo a maioria não a percebem como uma ferramenta de gestão e de reconhecimento do trabalho e não veem o valor financeiro vinculado à avaliação como relevante para promover a motivação. Já Araújo (2014) realizou pesquisa com objetivo de identificar traços culturalmente estabelecidos e crenças de empregados públicos acerca de facilitadores, dificultadores e desafios da implementação da Gestão do Desempenho de pessoas em uma empresa pública brasileira, verificando que a percepção de benefícios, efetividade, subjetividade e objetividade, questões técnicas e políticas, cultura organizacional e atitudes dos empregados impactam na implementação desse processo.

Além desses estudos, Silva (2014) identificou as atitudes dos servidores efetivos da Anatel acerca da Gestão do Desempenho existente e observou atitudes que não contribuem para esse processo como, por exemplo, o fato de as pessoas se preocuparem mais em ganhar a gratificação do que com a avaliação de desempenho propriamente dita. Também Carvalho (2016) objetivou analisar a aplicação da avaliação de desempenho em uma organização do Estado brasileiro e constatou que a simples existência da avaliação de desempenho não é condição suficiente para planejamento, comunicação e alcance das metas.

Apresentado o embasamento teórico da pesquisa, com os principais conceitos relacionados à Gestão do Desempenho, assim como alguns estudos relevantes já realizados sobre o tema, será apresentado o método utilizado.

## **2.2. Método**

### **2.2.1. Tipo da Pesquisa**

A pesquisa é de caráter descritivo, com ênfase na descrição sobre a percepção da implementação do processo de Gestão do Desempenho na autarquia em questão.

Caracteriza-se como um estudo de caso, por avaliar situação dentro de contexto específico, e trata-se de recorte transversal, por atuar apenas em um momento em uma organização específica.

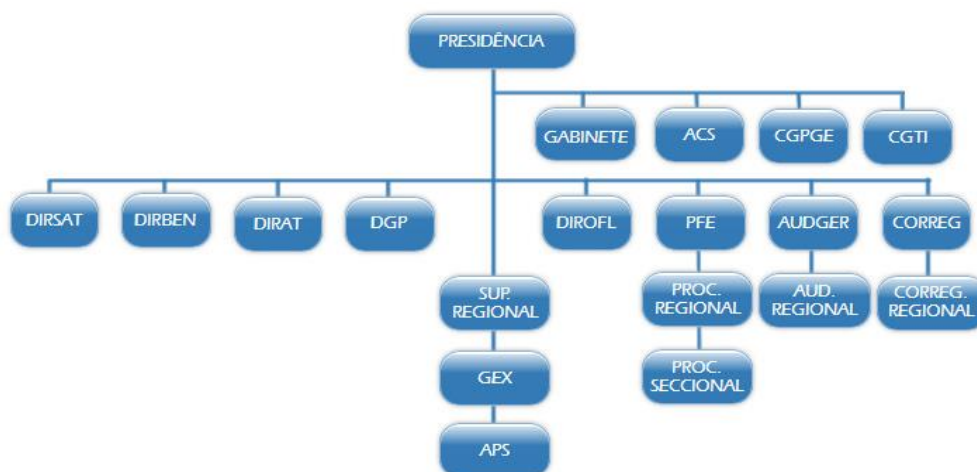
## 2.2.2. Características da Organização em Estudo

O Instituto Nacional do Seguro Social é uma autarquia federal fundamentada pelo disposto no art. 17 da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e criada em 27 de junho de 1990 por meio do Decreto nº 99.350, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS com o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS. Está vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016).

Compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento, pela Previdência Social, dos direitos da clientela do Regime Geral de Previdência Social – RGPS. No art. 201 da Constituição Federal Brasileira de 1988, observa-se a organização do RGPS, que tem caráter contributivo e de filiação obrigatória, e onde se enquadra a atuação do INSS. Caracteriza-se como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade.

A instituição possui unidades divididas em Administração Central, Superintendências Regionais, Gerências Executivas e Agências da Previdência Social. A instituição tem a estrutura representada no organograma abaixo:

FIGURA 1 – Organograma do INSS



FONTE: PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2017 – Disponível em: <https://portal.inss.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional/>

Nesse trabalho o tema foi estudado especificamente no âmbito da Administração Central, localizada em Brasília/DF, com servidores da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) que implementam a Gestão do Desempenho, sobre a percepção atual da GD na autarquia.

### **2.2.3. Coleta de Dados**

Utilizou-se análise documental, assim como aplicação de questionário aberto, após autorização da instituição para aplicação da metodologia por meio do Despacho Decisório nº 1.272/DGP/INSS, de 3 de novembro de 2017.

A análise documental se deu para obter conhecimento das normativas da instituição e como estão previstos os procedimentos relacionados à temática. Realizou-se pesquisa documental na *intranet* da instituição, onde estão disponíveis seus atos normativos.

A aplicação de questionário aberto, em novembro de 2017, ocorreu para conhecimento junto a profissionais da área de Gestão de Pessoas responsáveis pela implementação do processo de GD no âmbito do INSS, com experiência e entendimento do tema, sobre a realidade da gestão de desempenho na organização.

O questionário, adaptado de Araújo (2014), consiste em questões abertas que estão descritas no APÊNDICE A. O instrumento foi disponibilizado eletronicamente no sítio <[www.surveymonkey.com.br](http://www.surveymonkey.com.br)> e um *link* foi enviado via *e-mail* aos participantes da pesquisa com carta de apresentação (APÊNDICE B).

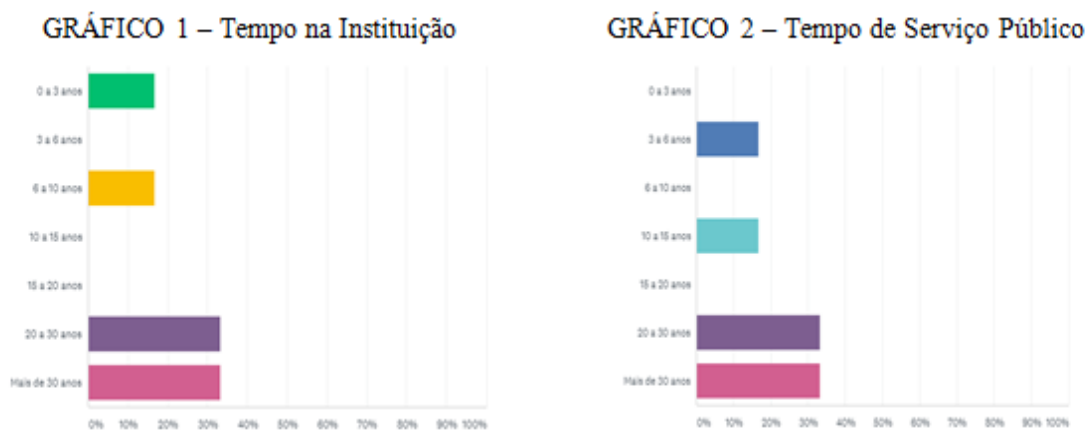
### **2.2.4. Perfil dos Participantes**

Trata-se de servidores da área de Gestão de Pessoas da Administração Central do INSS que atuam com o tema Gestão do Desempenho. Dessa forma, a amostra é não probabilística intencional.

Participaram seis servidores que é a totalidade de profissionais que trabalham diretamente com o tema. Desses, quatro possuem pós-graduação *latu sensu* e dois possuem graduação. Em relação à carreira, quatro são Analistas do Seguro Social e dois são Técnicos do Seguro Social, tendo dois participantes que exercem função gerencial.

Conforme gráficos seguintes, quanto ao tempo de atuação no INSS, 16,67% têm 0 a 3 anos, 16,67% têm 6 a 10 anos, 33,33% têm 20 a 30 anos e 33,33% mais de 30 anos. Já no que

se refere ao tempo de serviço público como um todo, 16,67% possui 3 a 6 anos, 16,67% têm 10 a 15 anos, 33,33% atua há 20 a 30 anos, e 33,33% há mais de 30 anos.



### 2.2.5. Procedimentos da Análise de Dados

Os procedimentos para análise dos dados foram qualitativos, por meio de análise de conteúdo, de forma a sistematizar as informações coletadas.

A análise documental serviu de comparação com os dados coletados na aplicação do questionário aberto, para aprofundamento do conhecimento e entendimento do funcionamento da Gestão do Desempenho na instituição.

A partir da descrição do método utilizado, em seguida serão abordados os resultados encontrados bem como a discussão do estudo.

## 2.3. Resultados e Discussão

Nesse tópico será discorrido sobre os resultados encontrados na análise documental e na aplicação do questionário, divididos em subtópicos. Além disso, serão discutidos os dados coletados.

### 2.3.1. Análise Documental

Por meio da análise documental, pode-se ter um panorama de como está normatizada a Gestão do Desempenho no INSS.



A Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004, alterada pela Lei nº 11.501, de 11 de julho de 2007 e pela Lei nº 13.324, de 29 de julho de 2016, dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária e institui a Carreira do Seguro Social, definindo que a remuneração dos servidores da Carreira do Seguro Social será composta, dentre outros, pela Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social – GDGASS, devida aos integrantes dessa carreira em função do desempenho institucional e individual, paga no limite máximo de 100 (cem) pontos e mínimo de 70 (setenta) pontos, sendo até 20 (vinte) pontos em função da avaliação de desempenho individual e até 80 (oitenta) pontos em função da avaliação de desempenho institucional. Destaca-se que a Carreira do Seguro Social é composta pelos Técnicos do Seguro Social e pelos Analistas do Seguro Social, carreiras que respondem pela maior parte do efetivo do INSS.

Nota-se que a legislação citada acima está voltada para a avaliação de desempenho, que se trata apenas de uma etapa da Gestão do Desempenho, com enorme importância, porém sabendo-se que a GD não se resume a isso. Ao mesmo tempo, a avaliação de desempenho é obrigatória na instituição tendo em vista a Lei nº 11.784/2008 e o Decreto 7.133/2010. O impacto dos resultados da avaliação de desempenho na Gratificação de Desempenho e conseqüentemente na remuneração dos servidores influencia bastante no desenvolvimento de uma gestão efetiva de desempenho, inclusive sendo colocada por Odelius e Santos (2007) e por Dumas (2014) como fator negativo o uso da GD limitado ao pagamento de gratificação e ao impacto na remuneração.

De acordo com o Decreto nº 6.493, de 30 de junho de 2008, as avaliações de desempenho individual e institucional serão realizadas semestralmente e utilizadas como instrumento de gestão, com identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de capacitação e aperfeiçoamento profissional. A avaliação de desempenho individual será composta por fatores de desempenho que reflitam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho; já a avaliação de desempenho institucional visa aferir o alcance de metas, que são fixadas semestralmente, podendo ser revistas a qualquer tempo, devem ser objetivamente mensuráveis utilizando-se indicadores e amplamente divulgadas e acessíveis a qualquer tempo. Nessa normativa consta que servidores que obtiverem avaliação de desempenho inferior a cinquenta por cento da pontuação máxima serão submetidos à capacitação ou análise da adequação funcional.

Nesse sentido, consta nas diretrizes para elaboração do Plano de Ação do INSS para 2018 (Resolução nº 616/PRES/INSS/, de 10 de novembro de 2017) as ações e os

indicadores de desempenho que comporão o referido Plano, para fins de acompanhamento e gestão dos processos de trabalho e alcance dos objetivos estratégicos institucionais.

A previsão de que a avaliação de desempenho individual e institucional servirá como instrumento de gestão, com oferta de capacitação, com base em metas e indicadores estabelecidos previamente, representam aspectos positivos para uma adequada GD. A capacitação é uma premissa da GD exposta em Coelho Jr. et al. (no prelo) que coloca a necessidade de desenvolvimento de indivíduos e equipes pela aquisição de competências relacionadas ao trabalho, bem como o estabelecimento de metas previamente; em Coelho Jr. (2011) que expõe que na fase de execução quando necessário deve haver capacitação e desenvolvimento; e em Odélius (2010) que recomenda para a GD capacitação dos envolvidos. A concretização de um Plano de Ação vinculado aos indicadores de desempenho para fins de alcance dos objetivos organizacionais é coerente com Odélius (2010) que expõe a necessidade de elaboração de planos de ação conforme diagnóstico, e com Coelho Jr. (2011) que dispõe que na etapa do planejamento deve haver definição de metas e indicadores de desempenho.

O Regimento Interno do INSS coloca que compete à Diretoria de Gestão de Pessoas planejar, propor, coordenar, controlar, orientar, normatizar, supervisionar e avaliar as ações relativas à avaliação de desempenho dos servidores (Portaria nº 414, de 28 de setembro de 2017). A Resolução nº 358/PRES/INSS, de 11 de novembro de 2013, dispõe sobre as competências da área de Gestão de Pessoas, sendo dentre elas a GD, incluindo viabilizar condições de trabalho adequadas, promover a qualidade do atendimento das unidades e avaliar o desempenho da unidade. Da mesma forma, a Portaria nº 54 /DGP/INSS, de 11 de maio de 2016, que aprova o Portfólio de Competências e o Informativo sobre Gestão por Competências do INSS, apresenta como competência do INSS a gestão do desempenho como processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento, controle e avaliação do desenvolvimento organizacional e individual, assim como competência técnica específica da área de Gestão de Pessoas a avaliação de desempenho.

Além disso, a Carta de Princípios de Gestão e Governança do INSS expõe que o planejamento estratégico da instituição contém o direcionador estratégico Gestão Estratégica de Pessoas, na perspectiva Aprendizado e Crescimento (BRASIL, 2010). Seguindo esta Carta, publicou-se a Resolução nº 554/PRES/INSS, de 20 de outubro de 2016, que aprova o Mapa Estratégico do INSS 2016–2019, com os seguintes itens na Gestão Estratégica de Pessoas (BRASIL, 2016): promover o fortalecimento das carreiras, além da saúde e qualidade de vida no

trabalho; e fomentar a gestão do conhecimento, desenvolvendo competências com foco no desempenho institucional.

Sabe-se que é bastante pertinente o processo de Gestão do Desempenho ser competência da área de Gestão de Pessoas, pois esse processo é estudado primordialmente por esta grande área, por envolver o desempenho do pessoal da organização. As ações de disponibilizar as condições de trabalho adequadas, promover a qualidade do serviço prestado, assim como a avaliação de desempenho, são muito relevantes na concretização de uma GD efetiva. Sem condições de trabalho não é possível ter um desempenho adequado aos objetivos institucionais, e, assim, conseqüentemente não haverá uma prestação de serviço público apropriado ao cidadão, esta a principal finalidade da GD (BRASIL, 2013). Isso vai ao encontro do colocado por Coelho Jr. (2011) que defende uma perspectiva multinível da GD, na qual o desempenho é determinado não só por variáveis individuais, mas também relacionadas às tarefas e ao contexto de trabalho, ao mesmo tempo está de acordo com Odelius (2010) que expõe que a GD deve ser concebida eliminando-se obstáculos e maximizando os facilitadores, e com Coelho et al. (no prelo) que preconiza que nesse processo é fundamental considerar o contexto como influenciador no desempenho.

O fato de o INSS ter um mapeamento de competências, disponibilizado pelo Portfólio de Competências, é fator facilitador na Gestão do Desempenho, tendo em vista que mostra preocupação e estímulo à Gestão por Competências, que é a ênfase do modelo de Gestão de Pessoas atual, e devido à interrelação que esses subsistemas possuem, o que se correlaciona com a literatura que aponta que a GD propõe integrar os subsistemas de Gestão de Pessoas tais como força de trabalho, gestão de cargos e carreiras e gestão por competências (BRASIL, 2013; COELHO JR., 2011; ODELIUS, 2010). Nesse sentido, o detalhamento da competência “gestão do desempenho” do INSS se mostra apropriado à implementação de uma real GD, pois engloba as demais etapas do ciclo desse processo ao dispor que envolve planejamento, acompanhamento, controle e avaliação do desenvolvimento, de acordo com a teoria do tema (BRASIL, 2013). Também demonstra valorização da Gestão do Desempenho o fato de o Mapa Estratégico da instituição ter explicitamente foco no desempenho institucional.

Para isso, há a Instrução Normativa nº 58 /PRES/INSS, de 25 de janeiro de 2012, que disciplina critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho individual e institucional, para fins de aferição da Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social. Essa normativa descreve os princípios norteadores do processo de avaliação de desempenho do INSS: ênfase no desenvolvimento das pessoas, gestão participativa, mensuração

do desempenho pactuado, compatibilização da necessidade de organização com os direitos dos servidores, foco nos aspectos críticos do trabalho, responsabilidade conjunta, baseada na confiança e no respeito mútuo. Expõe também que as avaliações serão realizadas em sistema informatizado e que a avaliação de desempenho individual será realizada pela chefia imediata do servidor, dentre outros aspectos.

Observa-se que os princípios norteadores da avaliação de desempenho vão ao encontro dos estudos da área, porém ainda não são aplicados totalmente. A GD baseada na participação de todos os envolvidos, assim como metas pactuadas e responsabilidade compartilhada contribuem para que o desempenho seja melhor e para que a GD seja mais efetiva. A existência de sistema informatizado é um facilitador na avaliação de desempenho, segue uma tendência na gestão pública como privada e está condizente com Odelius (2010).

Destaca-se que a instituição disponibiliza aos servidores curso à distância intitulado “Avaliação de Desempenho - Plantando e Colhendo Bons Frutos”, que objetiva conhecer as diretrizes legais e institucionais de avaliação da Gratificação de Desempenho da Atividade do Seguro Social. Esse curso inclusive compõe a formação dos novos servidores que se encontram em estágio probatório, conforme atos normativos publicados internamente.

A oferta desse curso se mostra como facilitador para uma adequada avaliação de desempenho, tanto para os avaliadores quanto para os avaliados. A capacitação nesse tema é essencial para que a avaliação seja feita corretamente.

A seguir serão apresentados os resultados e a discussão referente às respostas dos participantes.

### **2.3.2. Percepção dos Profissionais que Implementam a Gestão do Desempenho**

Em relação aos resultados advindos da aplicação do questionário junto aos servidores responsáveis pela implementação da Gestão do Desempenho no INSS, serão apresentados principalmente os aspectos mais abordados pelos participantes.

No que tange à opinião sobre a GD na instituição, nota-se destacadamente nas respostas a opinião de que esse processo não é efetivo, precisa melhorar e que na realidade se restringe à etapa de avaliação do desempenho. Foi colocado também a necessidade de a Gestão do Desempenho não se resumir a gerir a avaliação de desempenho para fins de recebimento da Gratificação vinculada ao desempenho que impacta na remuneração dos servidores. Outro ponto exposto foi a falta de real diagnóstico e de efetiva resolução, com baixo desempenho por falta de

capacitação, de aspectos logísticos e de gestão, e de desvalorização do processo pelos servidores e gestores. Além disso, foi citado que a GD é limitada a medir o desempenho institucional da área finalística da instituição, não ocorrendo para a área meio por falta de indicadores, bem como que o desempenho individual não é medido devido aos fatores da avaliação individual não medirem desempenho, mas sim comportamento. Um participante disse:

“Necessita melhorar, não apenas nesta Instituição, mas na Administração Pública Federal como um todo, visto que as diretrizes são definidas nesse âmbito. A Gestão do Desempenho necessita ser mais realista, efetiva, buscar a real avaliação de não apenas gerir a avaliação para fins de pagamento de gratificação, como ocorre hoje.”

Observa-se que a percepção sobre a Gestão do Desempenho na instituição de maneira geral é negativa. É comum a prática da GD ser restrita à etapa de avaliação de desempenho, como exposto pelos participantes, porém essa é uma grande lacuna na área de Gestão de Pessoas que contradiz o recomendado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2013), órgão orientador das ações de Gestão de Pessoas no setor público, que coloca a GD como processo cíclico que envolve planejamento, acompanhamento, avaliação e revisão, e também é contrário à competência colocada no Portfólio de Competências do INSS no que tange à gestão do desempenho como processo que envolve planejamento, acompanhamento, controle e avaliação. Ao mesmo tempo, o uso da avaliação apenas para fins de recebimento de Gratificação de Desempenho não é benéfico ao processo de GD, como apontado por Odelius e Santos (2010) e por Dumas (2014), apesar dessa prática ainda ser frequentemente realizada com essa finalidade (BRASIL, 2013).

Além disso, a falta de diagnóstico efetivo e de resoluções, falta de capacitação, de aspectos logísticos e de gestão são pontos contrários a uma perspectiva multinível, como colocado por Coelho Jr. (2011), pela qual para o adequado desempenho deve-se propiciar desenvolvimento de competências, tarefas e contexto adequados, assim como contrário ao exposto em Coelho Jr. et al. (no prelo) e em Odelius (2010) que defendem a promoção de condições organizacionais, como capacitação e maior participação dos envolvidos. Nota-se que essas falhas são conflitantes em relação ao previsto legalmente no Decreto nº 6.493/2008, que coloca que as avaliações de desempenho serão utilizadas como instrumento de gestão, com identificação de aspectos que possam ser melhorados com capacitação.

Ao ser questionado “O que dificulta a implementação da Gestão do Desempenho aqui na instituição?” o que mais se destacou nas respostas apresentadas foi o enorme impacto do

resultado da avaliação de desempenho na parte variável da remuneração do servidor, que diz respeito à Gratificação de Desempenho, conforme fala abaixo:

“Atualmente, a interferência na parcela remuneratória, pois corresponde a 70% do salário do servidor. Diante disso, temos dificuldade de tornar os critérios mais objetivos e mensuráveis com base na produção individual do avaliado.”

Outros pontos colocados como dificultadores foram a cultura organizacional, as limitações legais, falta de vontade política para implementação de um processo efetivo de GD, falta de objetividade dos critérios de avaliação de desempenho e indicadores mensuráveis em todas as áreas e processos de trabalho, ausência de gestão por competência, impossibilidade de premiação do servidor pelo bom desempenho devido entraves da legislação, ausência de plano de carreira onde o desenvolvimento na carreira esteja associado ao desempenho do servidor e falta de perspectiva de crescimento na carreira técnica e gerencial tendo em vista que os cargos são ocupados por indicação política e não por competência técnica ou gerencial.

Nessa questão, novamente os participantes expõem como maior dificultador o enorme impacto da avaliação de desempenho na remuneração, que é bastante colocado na literatura como entrave na concretização de uma efetiva GD, como se percebe em Odelius e Santos (2007) e em Dumas (2014). Os demais aspectos citados também são coerentes com a teoria sobre o tema, que coloca como problemas, dentre outros, as dificuldades culturais e gerenciais, a ausência de vontade política, a resistência dos servidores e dificuldades técnicas e legais (BRASIL, 2000; DUMAS, 2014; ODELIUS, 2010; TORRES, 2012, apud REYNAUD; TODESCAT, 2017). Nota-se que a ausência de objetividade na avaliação de desempenho e de indicadores mensuráveis vai de encontro ao previsto no Decreto nº 6.493/2008. Em relação à falta de gestão por competência, destaca-se que a existência de mapeamento de competências mostra ao menos que a instituição se dirige para esse caminho.

Em relação ao que facilita a implementação da GD no INSS, alguns participantes disseram não haver aspectos facilitadores, porém dentre as respostas o que mais foi exposto como facilitador é a existência de sistema informatizado para a realização da avaliação de desempenho, como observado na fala: “O fato de termos sistemas informatizados para avaliação de desempenho é um dos pontos positivos”. Também foi colocado como facilitador a obrigatoriedade de realizar a avaliação do desempenho, pois assim não há a possibilidade de não realização mesmo que com distorções, assim como o entendimento institucional de que é

necessário prosseguir com a gestão por competências em outras áreas da Gestão de Pessoas tais como capacitação, dimensionamento da força de trabalho, progressão e promoção.

Nesse sentido, a existência de sistema informatizado para a avaliação de desempenho vai ao encontro da teoria. Além disso, a obrigatoriedade da realização de avaliação de desempenho colocada pela própria Constituição Federal de 1988, assim como pela Lei nº 8.112/1990 e pela Lei nº 11.784/2008 se mostra como fator positivo no processo de GD, destacando-se a necessidade de regulamentações que tornem aplicável esse procedimento. O fato de haver na instituição esforço para implantação da gestão por competências em outras áreas da Gestão de Pessoas está de acordo com o proposto na literatura e na legislação que propõem a integração dos subsistemas de Gestão de Pessoas (BRASIL, 2013; COELHO JR., 2011; ODELIUS, 2010).

No que se refere à pergunta “Você vê como facilitadoras ou dificultadoras as orientações do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão? Em que aspecto?” houve diferentes entendimentos entre os participantes: alguns veem como não necessariamente facilitadoras ou dificultadoras, outros como ambos, e também como apenas dificultador. Quando colocado como dificultadoras, foi explicado que falta vontade política e interesse do governo, bem como falta direcionamento se a instituição está agindo corretamente, o que causa insegurança. Já quando apresentado como facilitadoras, abordou-se que servem como diretriz para a ação. Ao colocar que não são facilitadoras nem dificultadoras, explanou-se que se restringem a apenas aspectos legais que devem ser cumpridos, conforme uma das respostas: “Acredito que não são necessariamente facilitadoras ou dificultadoras, pois restringem-se aos aspectos legais que devem ser cumpridos”. Também foi exposto o entendimento de que as orientações raramente ocorrem e que quando isto acontece é por provocação do INSS.

Sabe-se que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão tem a competência de orientar as ações de Gestão de Pessoas dos órgãos e instituições públicas, como se percebe pelas normativas que este órgão publica, como, por exemplo, se destaca o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho que apresenta conceitos como gestão do desempenho e avaliação do desempenho, assim como premissas e procedimentos a serem seguidos (BRASIL, 2013). Entretanto, a falta de vontade política, abordada pelos participantes, também é percebida por Torres (2012, apud REYNAUD; TODESCAT, 2017), que observou ainda como dificultador a descontinuidade dos governos.

Quanto ao questionamento sobre a reação ou as atitudes que as pessoas na instituição têm sobre a Gestão do Desempenho, a maioria dos participantes apontou que os

servidores se interessam em manter a Gratificação de Desempenho advinda da avaliação de desempenho, preocupados apenas com a remuneração, como, por exemplo, na resposta seguinte:

“Percebo que as pessoas têm dificuldades com a avaliação, pelo caráter de aprovação ou reprovação que uma avaliação apresenta. As reações sugerem que a avaliação de desempenho é vista somente como complemento da remuneração. Não percebo a prática do feedback”.

A partir disso, os participantes expuseram que a avaliação de desempenho é vista como uma mera formalidade, que poucos se interessam por uma efetiva gestão. Ao mesmo tempo, foi colocado que há servidores que se importam, porém, a maioria não, e, ainda, que têm dificuldades com a avaliação de desempenho pelo caráter de aprovação ou reprovação que uma avaliação apresenta e que percebem que a avaliação pode ser utilizada pelo gestor como mecanismo de controle e coação, por ser a chefia imediata a única avaliadora. Um participante apontou que os servidores gostam e entendem, mas não veem efetividade.

As reações pontuadas são coerentes com a própria percepção dos participantes a respeito da GD na instituição, verificada na primeira questão. O foco apenas na manutenção da Gratificação de Desempenho e conseqüentemente da remuneração é um aspecto negativo da GD (DUMAS, 2014; ODELIUS; SANTOS, 2007). A opinião de que a avaliação de desempenho é vista como mera formalidade vai ao encontro da prática na Administração Pública que ainda é predominantemente burocrática (BRASIL, 2013). Ao expor que os servidores têm dificuldades com a avaliação de desempenho pelo caráter de aprovação ou reprovação, assim como que a avaliação pode ser utilizada pelo gestor como mecanismo de controle e coação, remete-se à Dumas (2014) que coloca a falta de cultura do desempenho, a dificuldade que os servidores públicos têm em lidar com o processo de avaliação e a crença de que a GD tem viés punitivo.

As atitudes predominantemente negativas apontadas pelos participantes são abordadas na literatura, como, por exemplo, ao citar resistências e descrenças dos servidores como enfraquecedores da avaliação de desempenho (BRASIL, 2000; TORRES, 2012, apud REYNAUD; TODESCAT, 2017). Esclarecimento e capacitação para os avaliados e os avaliadores, assim como o efetivo cumprimento dos princípios norteadores do processo de avaliação de desempenho apresentados na Instrução Normativa nº 58 /PRES/INSS/2012, em especial a participação de todos os envolvidos, a pactuação de metas e a responsabilidade compartilhada contribuem para que a reação das pessoas seja mais positiva frente à GD.

Quando perguntado “Você crê em ganhos, para a instituição e para os trabalhadores, a partir da implementação da Gestão do Desempenho? Explique e/ou cite



exemplos.”, a maioria das respostas foi afirmativa, havendo apenas um participante que não crê em ganhos. Nas respostas afirmativas foi exposto que a partir da capacitação e da conscientização a instituição teria um corpo funcional mais qualificado e conseqüentemente melhoraria a prestação de serviços; que há ganhos no desenvolvimento profissional e nas relações interpessoais; que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que mostra o que está impactando o desempenho, como falta de logística e falta de capacitação; que apesar de distorcida permitiu a correção da remuneração. Um dos participantes colocou:

“Creio que é bastante possível, desde que se façam os ajustes necessários na composição da remuneração viabilizando tornar o processo de avaliação eficaz. A partir daí podem ser instituídas políticas de recompensas remuneratórias ou não.”

O participante que não crê em ganhos, explicou que não acredita em vantagens advindas de um processo que estimula o individualismo e que não é favorável a gestões de controle, defendendo uma gestão societal onde todos atuam de forma compartilhada e participativa, gerando compromisso e responsabilidades conjuntas.

A percepção geral de ganhos com a Gestão do Desempenho é coerente com a teoria da área, que aponta inúmeros fatores positivos para as organizações com uma GD adequada. Nota-se que apesar das muitas dificuldades pontuadas pelos participantes, há reconhecimento de que o processo é vantajoso para a instituição. Semelhante ao exposto pelos participantes, Odellius e Santos (2007) abordam que a avaliação de desempenho pode ter como resultados a melhoria na qualidade do trabalho, incremento na capacidade produtiva, melhoria de resultados da organização e na área de trabalho, melhoria na comunicação entre avaliados e avaliadores, esta também encontrada em estudo de Oliveira (2014).

Quanto à pergunta sobre ver possibilidades de melhorias na GD no INSS, a maioria respondeu afirmativamente, destacando alguns pontos necessários: haver um governante mais interessado nesse processo, capacitação dos gestores e dos servidores da área de Gestão de Pessoas, melhoria do sistema e da utilização das informações relativas à avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional e pessoal, assim como adequá-lo ao desenvolvimento de carreiras com definição de trilhas, com a definição de Carreira em "Y" ou algum modelo híbrido, na sucessão, progressão e promoção, por intermédio da aquisição de competências, na remoção interna, dentre outros, tal como exemplificado na seguinte resposta:

“Vejo possibilidades de melhoria a partir da capacitação dos gestores, dos servidores de gestão de pessoas nas Gerências Executivas e Superintendências Regionais, além da melhoria do sistema e da utilização das informações relativas à avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional e pessoal.”

Um participante apontou que vê poucas possibilidades de melhorias devido contexto difícil em relação a orçamento e gestão, exemplificando com a baixa oferta de capacitações necessárias à melhoria de desempenhos individuais. Já outro participante não vê possibilidades de melhorias tendo em vista entendimento de que a Administração Pública está limitada a interesses políticos e à intensa presença ainda do patrimonialismo.

A respeito da percepção de possibilidades de melhorias, observa-se que os pontos que foram citados como necessários podem ser viáveis, partindo-se da valorização da GD e do esforço conjunto dos diferentes atores envolvidos. Esses pontos, tais como a necessidade de capacitação dos gestores e dos servidores, assim como o contexto difícil em relação a orçamento e gestão, são semelhantes ao apresentado por Odelius (2010) que coloca que as limitações da Gestão do Desempenho estão relacionadas ao próprio sistema de GD, à gestores e executores de atividades, à cultura organizacional e à fatores externos à organização.

Ao colocar a necessidade de um governo mais interessado, vai ao encontro do exposto por Torres (2012, apud REYNAUD, TODESCAT, 2017) quanto ao fato de a ausência de vontade política de implantar a avaliação do desempenho ser um dos fatores enfraquecedores desse mecanismo. Ao mesmo tempo, a necessidade de melhoria do sistema da avaliação de desempenho é um dos aspectos abordados por Odelius (2010) como recomendado à GD.

Ao ser questionado “Quais desafios você vislumbra para o desenvolvimento da Gestão do Desempenho nos próximos ciclos/anos? Explique e/ou cite exemplos.” o aspecto mais citado como desafio foi o contexto de restrição orçamentária, como, por exemplo, observado nessa resposta:

“Além das restrições orçamentárias que são dificultadoras me parece que a instituição não tem claro o caráter estratégico que tem a avaliação de desempenho no atual modelo de Estado [...]”.

Outros pontos apresentados como desafios são a necessidade de mudar a cultura de avaliar de forma automática para uma avaliação que inclua planejamento de trabalho, *feedback* junto ao servidor e GD com diálogo entre os envolvidos, a falta de percepção institucional sobre o caráter estratégico que tem a avaliação de desempenho, a implementação de

um sistema de Gestão de Pessoas por Competências, as novas legislações, a nova organização do quadro de pessoal, a necessidade de ter um governante e gestores sensíveis à qualidade do serviço público, e, ainda, a necessidade de uma reforma política com mecanismos de gestão do desempenho e de controle como fruto da atuação dos servidores e do cidadão brasileiro como usuário dos serviços públicos.

Percebe-se que o desafio mais abordado, o contexto de restrição orçamentária, trata-se de um fator externo à instituição, que abrange a economia brasileira como um todo e que impacta nos demais desafios. Os desafios apresentados são coerentes com a literatura, que apresenta, dentre outros, a falta de cultura do desempenho e a falta de patrocínio da alta direção e gestores (DUMAS, 2014), assim como superação da prática de utilização da política fundamentalmente para pagamento de gratificação, desenvolver estratégias para planejamento de metas, capacitação e maior participação dos envolvidos (ODELIUS, 2010).

O desafio de ter uma avaliação de desempenho que inclua planejamento e *feedback* junto ao servidor com diálogo está de acordo com o descrito por Coelho Jr. (2011) como etapas da GD: planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão. No planejamento o autor preconiza a definição de metas de desempenho de forma conjunta entre equipe e chefia e na avaliação prevê que chefia e subordinados devem discutir com *feedback* os resultados (COELHO JR., 2011). Também vai ao encontro de Odelius (2010) que coloca ser a avaliação importante instrumento de gestão e que deve ser decorrente de diálogo construtivo.

No final, ao ser dado espaço para que os participantes expusessem outros comentários, foi destacado que o impacto da Gratificação de Desempenho na remuneração inviabiliza quase que totalmente a efetividade do processo de avaliação de desempenho.

Essa afirmação foi mencionada várias vezes pelos participantes nas respostas e constitui um dos entraves de um processo adequado de GD. Odelius e Santos (2007) e Dumas (2014) colocam o uso da GD limitado ao pagamento de gratificação e impacto na remuneração como fator negativo a este processo.

As informações discutidas são a interrelação entre os resultados apresentados e a teoria sobre o tema. No próximo Capítulo serão apresentadas as principais conclusões do estudo.

### **3. CONCLUSÃO**

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a percepção dos profissionais que implementam o processo de Gestão do Desempenho no Instituto Nacional do Seguro Social,

o que se entende que foi atingido, incluindo a apresentação de dificultadores, facilitadores e possibilidades de melhorias.

Observa-se que a instituição possui legislação detalhada sobre o tema, assim como há a percepção geral de que a GD na instituição de forma geral não é efetiva, precisa melhorar e se restringe à avaliação de desempenho, de que o que mais dificulta a implementação da GD é o enorme impacto do resultado da avaliação de desempenho na Gratificação de Desempenho e conseqüentemente na remuneração, de que o que mais facilita a GD é a existência de sistema informatizado para a avaliação de desempenho e de que há possibilidades de melhorias.

Em relação a recomendações, há a necessidade de o processo de GD ir para além da mera avaliação de desempenho para fins de mensuração da Gratificação de Desempenho. Nesse sentido, faz-se imprescindível uma efetiva gestão que englobe todas as etapas da GD, além de propiciar condições adequadas de trabalho e vincular esse processo aos demais subsistemas da Gestão de Pessoas, primando pela Gestão por Competências e ofertando aos servidores capacitação conforme as lacunas de desempenho. Esse aspecto é necessário para mudar a percepção punitiva que a GD tem, havendo, dessa forma, uma mudança cultural pela qual a GD poderá ser vista de maneira positiva. Para tanto, é preciso comprometimento não só dos servidores da área de Gestão de Pessoas, mas também dos gestores internos, da alta cúpula da instituição, dos servidores em geral, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e dos gestores da Administração Pública como um todo.

Como limitação ao estudo, as tarefas institucionais dificultaram a participação, porém foi possível a coleta de dados. Recomenda-se para estudos futuros a utilização de outros procedimentos complementares ao método utilizado, a realização de pesquisas também com outros públicos relacionados à Gestão do Desempenho além dos implementadores a nível central, tais como com os gestores da instituição e com os servidores que são avaliados individualmente, e, ainda, a realização de estudos com profissionais dos demais níveis da estrutura organizacional do INSS, como das Gerências-Executivas.

Destaca-se que a pesquisa tem aplicabilidade apenas na instituição estudada, não podendo os resultados ser generalizados para os demais órgãos e instituições públicas, mesmo que também submetidos pela Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, e pelo Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.

Os achados desse estudo propiciam contribuições no sentido de promover o conhecimento e a disseminação do tema Gestão do Desempenho principalmente no âmbito público, e serve de subsídios para outros estudos em especial na própria instituição estudada,

mas também em outras do setor público. Ao mesmo tempo, pode ser utilizada pelos gestores e servidores da instituição para entendimento e promoção de ações de otimização na GD e consequente melhoria no atingimento dos objetivos organizacionais e no aumento na qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, G. L. R. T. de. **Condicionantes à implementação da gestão do desempenho de pessoas em uma empresa pública**. 2014. Monografia (Pós-graduação lato sensu em gestão de pessoas no serviço público)-Escola Nacional de Administração Pública – Enap. 2014. Disponível em:

<<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2659/1/Condicionantes%20%C3%A0%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20da%20gest%C3%A3o%20do%20desempenho%20de%20pessoas%20em%20uma%20empresa%20p%C3%ABblica.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

BENDASSOLI, P. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-186, jan./mar. 2012. Disponível em: <<http://www.pedrobendassolli.com/textos/desempenho.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **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. Brasília, DF: 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6493.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6493.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990**. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) define sua estrutura básica e o Quadro Distributivo de Cargos e Funções do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores de suas Unidades Centrais e dá outras providências.

Brasília, DF: 1990. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D99350.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99350.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Escola Nacional de Administração Pública. **Cadernos ENAP. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília, 2000, p. 1-92. Disponível em:  
<<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/617/1/Experi%C3%A4ncias%20de%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Federal.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional do Seguro Social. Instrução Normativa nº 58 /PRES/INSS, de 25 de janeiro de 2012. 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. Brasília, DF: 2012. Disponível em  
<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=42&data=26/01/2012>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional do Seguro Social. **Resolução nº 111, de 15 de outubro de 2010**. Aprova a Carta de Princípios de Gestão e Governança do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS. Brasília, DF: 2010. Disponível em  
<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=38&data=19/10/2010>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional do Seguro Social. **Portaria nº 54 /DGP/INSS, de 11 de maio de 2016**. Brasília, DF: 2016.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional do Seguro Social. **Portaria nº 414, de 28 de setembro de 2017**. Brasília, DF: 2017. Disponível em: <<https://portal.inss.gov.br/wp-content/uploads/2017/05/Regimento-Interno-do-INSS.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional do Seguro Social. **Resolução nº 358/PRES/INSS, de 11 de novembro de 2013**. Dispõe sobre as competências gerenciais e técnicas específicas da área de Gestão de Pessoas. Brasília, DF: 2013. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=51&data=12/11/2013>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional do Seguro Social. **Resolução nº 554/PRES/INSS, de 20 de outubro de 2016**. Aprova o Mapa Estratégico para o quadriênio 2016 – 2019. Brasília, DF: 2016. Disponível em <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=35&data=21/10/2016>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional do Seguro Social. **Resolução nº 616/PRES/INSS/, de 10 de novembro de 2017**. Dispõe sobre as diretrizes para elaboração do Plano de Ação do INSS referente ao exercício de 2018. Brasília, DF: 2017. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=13/11/2017&jornal=515&pagina=69&totalArquivos=168>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990**. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8029cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8029cons.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília,



DF: Senado, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 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. Brasília, DF: 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.855.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.855.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.501, de 11 de julho de 2007.** Altera as Leis nos 10.355, de 26 de dezembro de 2001, 10.855, de 1º de abril de 2004, 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 11.457, de 16 de março de 2007, 10.910, de 15 de julho de 2004, 10.826, de 22 de dezembro de 2003, 11.171, de 2 de setembro de 2005, e 11.233, de 22 de dezembro de 2005; revoga dispositivos das Leis nos 11.302, de 10 de maio de 2006, 10.997, de 15 de dezembro de 2004, 8.212, de 24 de julho de 1991, 9.317, de 5 de dezembro de 1996, 10.593, de 6 de dezembro de 2002, 11.098, de 13 de janeiro de 2005, 11.080, de 30 de dezembro de 2004; e dá outras providências. Brasília, DF: 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/L11501.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/L11501.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei no 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, de que trata a Lei no 10.682, de 28 de maio de 2003, do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário, de que trata a Lei no 11.090, de 7 de janeiro de 2005, da Carreira de Perito Federal Agrário, de que trata a Lei no 10.550, de 13 de novembro de 2002, da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei no 11.355, de 19 de outubro de 2006, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário, de que trata a Medida Provisória no 2.229-

43, de 6 de setembro de 2001, e a Lei no 10.883, de 16 de junho de 2004, dos Cargos de Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de Produtos de Origem Animal, Agente de Atividades Agropecuárias, Técnico de Laboratório e Auxiliar de Laboratório do Quadro de Pessoal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de que tratam respectivamente as Leis nos 11.090, de 7 de janeiro de 2005, e 11.344, de 8 de setembro de 2006, dos Empregos Públicos de Agentes de Combate às Endemias, de que trata a Lei no 11.350, de 5 de outubro de 2006, da Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei no 9.654, de 2 de junho de 1998, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, de que trata a Lei no 11.095, de 13 de janeiro de 2005, da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - GDASUS, do Plano de Carreiras e Cargos do Hospital das Forças Armadas - PCCHFA, do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e do Plano de Carreira do Ensino Básico Federal; fixa o escalonamento vertical e os valores dos soldos dos militares das Forças Armadas; altera a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei no 10.484, de 3 de julho de 2002, que dispõe sobre a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária - GDATFA, a Lei no 11.356, de 19 de outubro de 2006, a Lei no 11.507, de 20 de julho de 2007; institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; revoga dispositivos da Lei no 8.445, de 20 de julho de 1992, a Lei no 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei no 8.460, de 17 de setembro de 1992, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei no 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências. Brasília, DF: 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016.** Altera as Leis nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e revoga a Medida Provisória no 717, de 16 de março de

2016. Brasília, DF: 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13341.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13341.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.324, de 29 de julho de 2016.** Altera a remuneração de servidores e empregados públicos; dispõe sobre gratificações de qualificação e de desempenho; estabelece regras para incorporação de gratificações às aposentadorias e pensões; e dá outras providências. Brasília, DF: 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13324.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13324.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento. **Manual de orientação para a gestão do desempenho.** Brasília, 2013, p. 1-69. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual\\_orientacao\\_para\\_gestao\\_desempenho.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.** Brasília, 2009, p. 1-112. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

CARVALHO, A. R. de. **Gestão para resultados: diagnóstico da avaliação de desempenho de uma organização do Estado brasileiro.** Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública)-Escola Nacional de Administração Pública – Enap. 2016. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2483/1/Allan%20Rodrigues%20de%20Carvalho.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

COELHO JR., F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. In ENCONTRO DA ANPAD SOBRE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, III, 2011, João Pessoa. **Palestra Gestão com Pessoas**, p. 1-16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR126.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

COELHO JR.; MENESES; ISIDRO-FILHO, FONSECA. Maturidade da gestão do desempenho em uma Agência reguladora federal. **Revista de Administração de Santa Maria**, no prelo.

DUMAS, B. F. **Identificação dos condicionantes para implantação da gestão de desempenho individual em agências reguladoras**. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas no Setor Público)-Escola Nacional de Administração Pública – Enap. 2014. Disponível em:

<[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1762/1/Bianca\\_Dumas\\_TCC\\_EGPessoas%204.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1762/1/Bianca_Dumas_TCC_EGPessoas%204.pdf)>.

Acesso em: 22 fev. 2018.

HENEMANN, J. S.; GONÇALVES, G. C. Avaliação de desempenho: desafios e dificuldades na utilização da ferramenta no setor público. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXVIII, 2014, Rio de Janeiro, p. 1-11. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_APB1574.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1574.pdf)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

LEMOS, J. P. **Condicionantes da implantação da gestão do desempenho no Banco Central do Brasil**. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas no Serviço Público)-Escola Nacional de Administração Pública – Enap. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2663/1/Condicionantes%20da%20implanta%C3%A7%C3%A3o%20da%20gest%C3%A3o%20do%20desempenho%20no%20Banco%20Central%20do%20Brasil.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

ODELIUS, C. C. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Org.) **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Cap. IV, p. 143-218. Disponível em: <<http://www.ensp.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n. 15, p. 10-30, 2007. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7/13>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

OLIVEIRA, N. P. de. **Avaliação de desempenho: estudo de aplicação da avaliação de desempenho individual no Ministério da Saúde**. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público)-Escola Nacional de Administração Pública – Enap. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.ensp.gov.br/bitstream/1/2671/1/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%20estudo%20de%20aplica%C3%A7%C3%A3o%20da%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%20individual%20no%20Minist%C3%A9rio%20da%20Sa%C3%BAde.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Estrutura organizacional**. 10 maio 2017. Disponível em: <<https://portal.inss.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional/>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n. 1, p.

85-96, 2017. Disponível em: <[http://ac.els-cdn.com/S1809227616306476/1-s2.0-S1809227616306476-main.pdf?\\_tid=904b222e-9726-11e7-b6b7-00000aacb35d&acdnat=1505157934\\_ccf8c51af5416ebda9757334638b4f38](http://ac.els-cdn.com/S1809227616306476/1-s2.0-S1809227616306476-main.pdf?_tid=904b222e-9726-11e7-b6b7-00000aacb35d&acdnat=1505157934_ccf8c51af5416ebda9757334638b4f38)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

**SILVA, F. G. Atitudes dos servidores efetivos da Anatel acerca da gestão do desempenho.** Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas no Setor Público)-Escola Nacional de Administração Pública – Enap. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2673/1/Atitudes%20dos%20servidores%20efetivos%20da%20Anatel%20acerca%20da%20gest%C3%A3o%20do%20desempenho.pdf> >. Acesso em: 22 fev. 2018.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ABERTO

1. Escolaridade: ( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior ( ) Pós-graduação <i>Latu Sensu</i> ( ) Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> –Mestrado ( ) Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> –Doutorado
2. Cargo na instituição:
3. Tempo na instituição: ( ) 0 a 3 anos ( ) 3 a 6 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 10 a 15 anos ( ) 15 a 20 anos ( ) 20 a 30 anos ( ) Mais de 30 anos
4. Tempo no serviço público: ( ) 0 a 3 anos ( ) 3 a 6 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 10 a 15 anos ( ) 15 a 20 anos ( ) 20 a 30 anos ( ) Mais de 30 anos
5. Exerce função gerencial? Se sim, qual?
Questão 6. Qual sua opinião sobre a Gestão do Desempenho nessa instituição?
Questão 7. O que dificulta a implementação da Gestão do Desempenho aqui na instituição? Explique e/ou cite exemplos.
Questão 8. O que facilita a implementação da Gestão do Desempenho aqui na instituição? Explique e/ou cite exemplos.
Questão 9. Você vê como facilitadoras ou dificultadoras as orientações do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão? Em que aspecto?
Questão 10. Qual a reação ou as atitudes que as pessoas aqui têm sobre a Gestão do Desempenho? Explique e/ou cite exemplos.
Questão 11. Você crê em ganhos, para a instituição e para os trabalhadores, a partir da implementação da Gestão do Desempenho? Explique e/ou cite exemplos.
Questão 12. Você vê possibilidades de melhoria na Gestão do Desempenho nesta instituição? Quais?
Questão 13. Quais desafios você vislumbra para o desenvolvimento da Gestão do Desempenho nos próximos ciclos/anos? Explique e/ou cite exemplos.
Questão 14. Caso queira, deixe aqui outros comentários.

Obs.: Roteiro adaptado de Araújo (2014).

## APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Convidamos o(a) Sr.(Sra.) para participar da pesquisa “Gestão do Desempenho no INSS sob a Ótica de seus Implementadores”, sob a responsabilidade da pesquisadora/servidora Laura Lazzeri Vieira.

A pesquisa foi previamente autorizada pelo Despacho Decisório nº 1.272/DGP/INSS, de 3 de novembro de 2017.

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder a este questionário aberto.

O instrumento servirá de subsídio para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização em Gestão Pública 11ª Edição – Gestão Estratégica de Pessoas, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Dessa forma, o estudo tem fim exclusivamente acadêmico.

A participação é voluntária, não há remuneração nem despesa. Não haverá identificação e é assegurado o sigilo de suas respostas.

Não há respostas certas ou erradas. O importante é a real percepção sobre o tema.

Para preenchimento do questionário, acesse o *link*: <https://pt.surveymonkey.com/r/DJJ6395>

Caso necessário, pode-se entrar em contato com a pesquisadora por meio do *e-mail* xxxxxxxxxxxx e do telefone xxxxxxxx.

Agradecemos desde já a sua colaboração, que é fundamental para a realização desta pesquisa.

Atenciosamente,

Laura Lazzeri Vieira. Graduada em Psicologia pela Universidade de Brasília (2013). Analista do Seguro Social com formação em Psicologia no Instituto Nacional do Seguro Social. Contato: lauralazzeri@gmail.com.