

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

Adão Felipe Biulchi

Especialista em Gestão Pública - IMED
adao.biulchi@terra.com.br

Jandir Pauli

Doutor em Sociologia pela UFRGS
Professor da IMED
jandir@imed.edu.br

Resumo

Este artigo apresenta um estudo sobre a implantação da Avaliação de Desempenho no Serviço Público, a partir da experiência do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, na Gerência Executiva de Passo Fundo, que efetivou-se com a implantação da Gratificação de Desempenho da Atividade do Seguro Social – GDASS. No INSS, a avaliação de desempenho é constituída de uma avaliação institucional, correspondente a 80% da avaliação total, e uma avaliação individual, correspondente a 20% do total. O pagamento da GDASS aos servidores se realiza com base nos resultados das avaliações, que ocorrem semestralmente desde outubro de 2009. Os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa foram extraídos do sistema da base de dados da avaliação de desempenho no INSS, constante no sistema SISGDASS. Os resultados mostram que a implantação da Avaliação de Desempenho no INSS foi satisfatória, trazendo benefícios à população através da melhoria da qualidade de atendimento e principalmente do tempo de concessão, que diminuiu satisfatoriamente. Houve também melhora nas atividades individuais dos servidores em decorrência da melhoria dos índices e garantia da remuneração. Porém os critérios da avaliação individual permitem uma distorção considerável no resultado da avaliação por parte dos gestores, o que pode ser corrigido para os ciclos de avaliação futuros da instituição.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Serviço Público. INSS. GDASS. Gestão.

1. Introdução

A avaliação de desempenho é um assunto constante e corriqueiro nas organizações. Elas se deparam continuamente com a necessidade de avaliar diferentes situações de desempenho, como financeiro, humano, operacional, vendas, produtividade, qualidade do produto, atendimento ao cliente, entre outros.

O principal desempenho analisado nas empresas é o desempenho humano, extremamente necessário para que as organizações se mantenham competitivas e conseguindo manterem-se saudáveis em seus negócios, pois a organização está baseada nas pessoas.

Apesar de já ser operacionalizada há mais tempo no setor privado, no setor público ainda passa por um processo de implantação e consolidação, apresentando ainda muitas dificuldades e resistência no interior de alguns órgãos governamentais.

O Instituto Nacional do Seguro Social implantou em julho de 2008, após um período de adaptação, a Avaliação de Desempenho do Seguro Social, tanto para os seus servidores quanto para a Instituição, através da criação da Gratificação de Desempenho da Atividade do Seguro Social.

Assim, houve uma mudança de comportamento institucional, tanto por parte dos gestores como dos servidores. Contudo, será que este comportamento foi positivo para a sociedade e trouxe resultados satisfatórios? A implantação da avaliação de desempenho através no Instituto Nacional do Seguro Social trouxe melhorias no desempenho dos servidores e da instituição?

A partir destes questionamentos surgiu o interesse em realizar um estudo sobre a avaliação de desempenho na Previdência Social, o que encontra fundamento em alguns pontos relevantes. A avaliação de desempenho é um dos mecanismos mais efetivos que as organizações possuem para fazer o

juízo e promover o desenvolvimento de seus talentos, em busca de cumprir sua missão e seus objetivos. Nas empresas privadas, a avaliação de desempenho já vem ocorrendo de maneira satisfatória há muito tempo. Porém, no serviço público ainda é vista com ceticismo e não é tratada com a devida prioridade e importância que possui em medir o desenvolvimento da instituição bem como de seus servidores.

No INSS a Avaliação foi instituída através do Sistema de Avaliação da Gratificação de Desempenho do Seguro Social. A cada semestre é realizada a avaliação de desempenho institucional e a individual. Os resultados impactam na remuneração dos servidores, o que vem trazendo nova cultura organizacional e novos valores profissionais aos servidores da instituição. Assim é de suma relevância verificar se a avaliação de desempenho na Previdência Social está sendo eficaz no processo de gestão da Previdência Social e está de acordo com as técnicas administrativas de gestão.

Diante deste cenário, este artigo tem como objetivo principal apurar quais resultados, limites e melhorias a avaliação de desempenho trouxe para o serviço prestado pela instituição e pelos seus servidores. Além disso, visa, num segundo plano, analisar o processo de implantação da avaliação de desempenho na Previdência Social, identificando os critérios de avaliação de desempenho, verificando como vem sendo utilizada, bem como sugerindo alterações ou melhorias ao processo.

Para a realização do estudo, foi efetuada uma análise do processo de implantação da avaliação de desempenho no INSS considerando os dados das avaliações de julho de 2008 a dezembro de 2011. As informações foram extraídas dos resultados de avaliação semestral da Avaliação de Desempenho do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS a partir do Sistema de Dados SISGDASS – Sis-

tema de Gerenciamento da Avaliação de Desempenho do Seguro Social, bem como do sistema SUIBE. Foram analisados os dados referentes ao Índice Institucional e os resultados individuais em cada ciclo/semestre de avaliação.

2. Avaliação de desempenho

Diante do mundo competitivo e globalizado, com constantes e rápidas mudanças, é necessário que as instituições estejam atentas ao desenvolvimento da gestão de pessoas, o que é primordial para que os bons resultados sejam alcançados. É necessário que os órgãos públicos adaptem o mais breve possível a realidade pública aos paradigmas administrativos privados, em busca da qualidade dos serviços prestados, da eficiência, eficácia, efetividade e de baixos custos de suas atividades.

A avaliação de desempenho é um mecanismo que permite conhecer, medir, comparar e adequar o desempenho dos indivíduos de uma organização em relação àquilo que é esperado pela instituição.

Conforme Chiavenato (2010, p. 241), “a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de pessoas e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização”. Este processo de julgamento permite identificar quais contribuições que cada pessoa inserida na instituição traz como um todo para o negócio, facilitando a ação de gestão.

A avaliação de desempenho deve ser permanente, e pressupõe o monitoramento e a medição de resultados, e estes devem servir para acompanhar as metas alcançadas e corrigir o rumo sempre que houver desvios no alcance dos objetivos estipulados.

É de suma importância a realização da avaliação, pois toda pessoa necessita receber

o feedback de seu desempenho e de como anda seu trabalho para que possam ser feitas as correções. Para Pontes (1996, p. 30), “Avaliar o desempenho, portanto, nada mais é do que fornecer o feedback construtivo, tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões formais para esse fim, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a fim de acompanhar o processo de trabalho”.

A avaliação oferece insumos que indicarão se os resultados esperados poderão ser alcançados e se existe a necessidade de capacitação da força de trabalho para aperfeiçoar ou mesmo formar determinada competência. É essencial o fluxo de comunicação interna na empresa, permitindo a todos os envolvidos conhecerem a metodologia e o funcionamento da avaliação, sendo transparente todo o processo de gestão por desempenho.

A abordagem ao desempenho deve proporcionar a comparação dos resultados esperados com os efetivamente alcançados. Isso implica um constante acompanhamento para identificação de desvios e execução das devidas correções ao longo da realização das atividades. Dessa forma, uma outra denominação a esse processo de planejamento, acompanhamento e avaliação é o de gestão de desempenho.

Pelo processo de gestão de desempenho é possível corrigir desvios e garantir a sustentabilidade da organização, por meio da revisão de objetivos, estratégias, processos de trabalho e políticas de recursos humanos.

2.1 Avaliação de Desempenho no Setor Público

No atual cenário, a administração pública brasileira passa por uma redefinição de estrutura e gestão. As técnicas administrativas e os conceitos de gestão por competência, re-

dução de custos e profissionalismo são cada vez mais presentes nas instituições. Neste cenário também está inserida a Avaliação de Desempenho.

Na Constituição de 1988, foi inserida a figura do contrato de gestão, que é um instrumento de acordo em que há troca de flexibilidades por resultados, e assim implica 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). Ou seja, o Contrato de Gestão prevê objetivamente a busca por melhor desempenho, em prol da eficiência e efetividade na prestação dos serviços públicos disponíveis pelo Estado. A melhoria das atividades públicas traz a necessidade da efetiva utilização da Avaliação de Desempenho pelos órgãos públicos.

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.

2.2 O Sistema de Avaliação de Desempenho no Instituto Nacional do Seguro Social - INSS

No Instituto Nacional do Seguro Social - INSS a implantação da avaliação de desempenho ocorreu de maneira progressiva. O primeiro passo foi a criação da Carreira do Seguro Social, através da Lei 10.855, de 01 de abril de 2004, com a inclusão na folha de pagamento dos servidores, da Gratificação de Desempenho da Atividade do Seguro Social - GDASS, com um valor fixo limitado até a regulamentação efetiva dos critérios de avaliação.

Em 2007, foi constituído grupo de trabalho específico para fins de discutir os critérios de avaliação e posteriormente foi implantado um projeto piloto da avaliação de desempenho em 80 Agências da Previdência Social. Em 2008 a GDASS foi regulamentada pelo Decreto 6493, de 30 de junho de 2008. Para a efetiva implantação da GDASS em 2009, foram publicadas a Instrução

Normativa nº 38/INSS/PRES, de 22 de abril de 2009 e a Instrução Normativa nº 41/INSS/PRES, de 09 de outubro de 2009, que vieram a disciplinar os critérios e procedimentos para fins de aferição da GDASS, devida aos servidores do INSS. Ficou definido que os princípios que norteiam a avaliação são a ênfase no desenvolvimento de pessoas, gestão participativa, processo cotidiano, foco nos aspectos críticos, mensuração do desempenho pactuado, transparência, responsabilidade conjunta, compatibilização de necessidades e redução de custos e praticidade. Estes princípios norteadores encontram-se no Art. 2º da Instrução Normativa nº 38/INSS/PRES.

A avaliação também foi dividida em duas modalidades: A avaliação Institucional, visando medir a qualidade dos serviços prestados pelas diversas unidades da instituição, em valor correspondente a 80 pontos do total, e a Avaliação Individual, equivalente a 20 pontos, para medir a o desempenho do servidor no desenvolvimento das atribuições do cargo ou

função e sua contribuição para o alcance das metas e objetivos institucionais. Os períodos das avaliações são semestrais e o resultado das avaliações definem os efeitos financeiros do pagamento da GDASS.

O Indicador definido para a Avaliação Institucional foi a Idade Média do Acervo - IMA-GDASS. Trata-se do indicador do tempo que um protocolo de benefício está aguardando a conclusão por uma Agência. Ou seja, é o tempo entre a entrada do pedido de benefício e o resultado final do deferimento ou indeferimento deste pedido. Foi definido como meta do IMA-GDASS o tempo de 45 dias. Assim, para o recebimento da GDASS integral é necessário manter a conclusão dos benefícios em no máximo 45 dias, conforme Portaria/INSS nº 90, de 01 de abril de 2009.

Esta mesma portaria fixou metas de redução do IMA para as unidades que se encontravam com o indicador acima de 45 dias, possuindo metas percentuais de redução para cumprir o desempenho esperado, partindo da Meta de Redução do IMA-GDASS em 10% para unidades com indicador acima de 141 dias até 2% para unidades com indicador entre 45 e 50 dias.

Para a avaliação individual dos servidores, o Decreto 6493/08 definiu dois níveis de avaliação: O nível funcional, para servidores membros de equipes de trabalho e que não possuem atuação na gestão de equipes e o nível gerencial, para os servidores que atuam na gestão de equipes de trabalho. Os fatores de desempenho desses servidores deveriam refletir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à execução das tarefas e atividades no sentido de contribuir para o alcance das metas definidas.

Na dimensão do nível funcional da avaliação foram definidos os seguintes fatores a serem avaliados: “flexibilidade às mudanças; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; comprometimento com o trabalho; e

conhecimento e auto-desenvolvimento.”

Já na dimensão gerencial, os fatores de avaliação são: “liderança; planejamento; comprometimento com o trabalho; gestão das condições de trabalho e desenvolvimento de pessoas; e relacionamento interpessoal.”

A Avaliação de cada critério individual será feita de acordo com as pontuações descritas pelo Art. 22 da IN 38, conforme a seguir: “insuficiente: um ponto; raramente: dois pontos; às vezes: três pontos; e frequentemente: quatro pontos.” Para efeitos de conceito de avaliação, os critérios elencados acima são considerados conforme o § 1º do Art. 22: “insuficiente: quando a descrição do fator ocorrer eventualmente; raramente: quando a descrição do fator ocorrer com pouca frequência; às vezes: quando a descrição do fator ocorrer com mediana frequência; e frequentemente: quando a descrição do fator ocorrer habitualmente.”

A avaliação dos servidores no âmbito funcional é efetuada pela sua chefia imediata, bem como no âmbito gerencial, quando será efetuada pelo gestor superior ao cargo ocupado pelo avaliado na questão gerencial.

Para efetivar a avaliação de desempenho foi implantado o SISGDASS – Sistema da Avaliação de Desempenho, via este sistema informatizado, é possível realizar a avaliação, consulta, recurso e extrair todos os relatórios necessários a verificar o andamento da avaliação de desempenho.

Ao final da Avaliação, o resultado obtido pela Instituição gera o retorno financeiro ao servidor com base na GDASS Institucional, que pode variar de 30 a 80 pontos, e o resultado da Avaliação Individual na GDASS Individual, que pode variar de 0 a 20 pontos. Desde a implantação da avaliação de desempenho, já foram realizados cinco ciclos de avaliação, nos períodos de maio a outubro de 2009, novembro de 2009 a abril de 2010, maio a outubro de 2010, novembro de 2010 a abril de 2011 e o mais recente ciclo de avaliação reali-

zado foi de maio a outubro de 2011. A partir destes cinco ciclos é que foram apurados os resultados obtidos pelo INSS na realização de suas avaliações.

3. Resultado das Avaliações de Desempenho no INSS de Passo Fundo

A partir das informações constantes no sistema SISGDASS foi possível analisar o processo de avaliação de desempenho na instituição. O primeiro impacto que a avaliação iniciada em maio de 2009 gerou foi na remuneração dos servidores, pois até a realização do primeiro ciclo, o valor recebido de GDASS correspondia a 80 pontos fixos, e a partir da primeira avaliação o valor da remuneração da GDASS correspondia a até 80 pontos em relação ao desempenho institucional da Gerência Executiva e 20 pontos da avaliação individual.

Conforme o plano de carreira dos servidores do INSS, a composição da remuneração de um servidor é composta de uma parcela de 33% referente a Vencimento Fixo e de 67% referente a GDASS. A partir desta informação é possível verificar que a Avaliação de Desempenho tem impacto muito significativo na remuneração dos servidores, pois é responsável por mais de 65% da remuneração mensal do trabalhador.

Considerando que a pontuação mínima possível em um ciclo de avaliação (30 pontos de GDASS) com a pontuação máxima (100 pontos), a remuneração dos funcionários do INSS em um mesmo padrão de carreira podem variar em 53%. Desta forma o salário é drasticamente atingido pelo desempenho, não garantindo uma segurança monetária aos trabalhadores.

Partindo para a análise dos dados encontrados, foi efetuado um levantamento do

índice que mede o desempenho individual do INSS, através da Idade Média do Acervo – IMA-GDASS. Conforme verificado, o índice que mede a Avaliação de Desempenho da Gerência Executiva de Passo Fundo, obteve nos anos de 2005 e 2006 valores elevados e acima do resultado mínimo satisfatório, de 45 dias. O indicador parte do valor de 42 dias em abril de 2005, chegando a cair para 11 dias em dezembro do mesmo ano, porém saltando para 60 dias em fevereiro de 2006 e chegando a alarmantes 88 dias de represamento de benefícios no mês de maio de 2006.

A melhora no indicador da Idade Média do Acervo deu-se a partir do ano de 2007, a partir do qual os valores caíram de valores acima de 45 dias para o patamar de 10 dias de represamento. A Gerência Executiva de Passo Fundo, conforme dados verificados, já a partir de 2007 atingiu o índice esperado de avaliação, mantendo-se assim durante todos os ciclos de avaliação já realizados, mantendo a Média do IMA desde a primeira avaliação de desempenho em 12 dias de represamento.

A partir da estabilização do índice, a Gestão do INSS na Gerência de Passo Fundo conseguiu atuar de forma a manter estáveis os valores dos índices avaliados, trazendo segurança à população quanto a um melhor atendimento e também aos servidores, no sentido de trabalharem mais tranquilos e motivados tendo em vista o controle efetivo do índice esperado.

Quanto aos dados da Avaliação Individual, a partir verificação dos resultados de cada servidor, foi constatado claramente que a grande maioria dos servidores do INSS da Regional Passo Fundo atingiu o grau máximo na avaliação de desempenho nos cinco ciclos concluídos.

Conforme apurado, no primeiro ciclo de avaliação, 147 servidores atingiram a pontuação máxima, de 20 pontos, e apenas um servidor foi avaliado insatisfatoriamente, com 16 pontos, correspondendo assim a 99,32%

de avaliações com resultado máximo.

No segundo ciclo de apuração, 147 servidores atingiram a pontuação máxima, de 20 pontos, e apenas 2 servidores foram avaliados insatisfatoriamente, um com 16 pontos e outro com 18 pontos. No terceiro ciclo de apuração, a representatividade de servidores que atingiram o grau máximo de avaliação foi a menor, com 97,53%, sendo que 158 servidores atingiram a pontuação máxima, de 20 pontos, e 4 servidores foram avaliados insatisfatoriamente, com 18 pontos cada um.

No quarto ciclo de apuração, 165 servidores atingiram a pontuação máxima, e apenas dois receberam pontuação de 16 e 18 pontos. No quinto ciclo, apenas um servidor recebeu avaliação menor que a máxima, sendo assim 164 servidores atingiram a pontuação de 20 pontos.

É possível ainda identificar que além de excessivas avaliações integrais, as poucas avaliações abaixo do índice máximo ficaram no patamar de 18 pontos, ou seja, mantendo o valor financeiro integral. Houve uma única avaliação com 14 pontos, que corresponde a uma avaliação de 70% de satisfação, que foi a mais baixa, considerando todos os ciclos realizados.

4. Considerações finais

A implantação de Avaliação de Desempenho no Serviço Público é um processo fundamental para o aperfeiçoamento da Gestão Pública e para a Eficiência, Eficácia e Efetividade da prestação de serviços pelos governos. A efetiva introdução pelo Instituto Nacional do Seguro Social da Avaliação de Desempenho através da GDASS inseriu o órgão na busca pela excelência do serviço público e na Gestão moderna das instituições.

A partir da adoção de estratégia de gestão e do uso da avaliação de desempenho foi possível identificar claramente que houve um

comportamento positivo em relação à sociedade, trazendo melhora significativa no desempenho da instituição, melhorando a qualidade do seu serviço quando da redução da Idade Média do Acervo, que encontrava-se acima dos 50 dias de represamento de benefícios em 2005 para a média de 12 dias de represamento desde a realização da Avaliação de Desempenho.

Quanto à produtividade e qualidade do serviço prestado pelos servidores, também é notável a evolução, pois estão sendo avaliados semestralmente e a atividade dos servidores reflete diretamente no resultado da instituição, pois é a partir do trabalho das pessoas que provém o resultado institucional.

Os fatores de desempenho foram bem definidos, tanto institucionalmente com o Índice da Idade Média do Acervo, bem como os fatores individuais, específicos para os cargos funcionais e para os gerenciais da instituição, permitindo uma avaliação funcional mais adequada à atividade realizada pelo servidor.

Porém, é possível claramente verificar que a utilização da avaliação de desempenho individual não tem sido utilizada com sua máxima eficiência, pois de acordo com os índices apurados, em todas as avaliações, mais de 97% dos servidores atingiram a pontuação máxima de avaliação.

Ora, se o objetivo é promover e estimular a busca pela eficiência e a dedicação para o alcance dos objetivos, não se pode considerar que embora tenha havido melhora nítida na qualidade dos serviços prestados, que todos os avaliados situem-se no grau máximo de satisfação. A não utilização adequada do instrumento de avaliação pode distorcer a sua finalidade, e trazer consigo uma situação de conforto, deixando de ser um instrumento de feedback efetivo e motivador em busca do alcance de resultados.

Assim é fundamental a adequada utilização do instrumento de avaliação, pois permite a inovação e a contínua evolução dos servi-

ços, com a melhoria das atividades na busca por resultados satisfatórios e esperados pela instituição e pela sociedade.

Cabe aos gestores avaliadores a função de utilizar esta ferramenta como meio de controle, avaliação, feedback e motivação, para que todos se dediquem e alcancem os resultados pretendidos.

Além disso, apesar de bem definidos os fatores de avaliação, é possível concluir que os critérios de avaliação ficaram deficitários e propiciaram avaliações distorcidas, pois o critério que computa nota máxima a cada fator de desempenho é o: “frequentemente” (de frequência), que ocorre quando a descrição do fator ocorrer habitualmente. Ou seja, um servidor que habitualmente (nem sempre) é educado com o segurado recebe pontuação máxima, assim como o servidor que habitualmente (sempre) é educado recebe também pontuação máxima.

Deste modo, este critério poderia ser melhorado, ou criado um fator acima da habitualidade para recompensar com avaliação máxima de desempenho, para não permitir a discricionariedade excessiva do avaliador, evitando avaliações subjetivas da habitualidade.

Cabe ainda à instituição reavaliar o impacto da Gratificação de Desempenho na remuneração de seus trabalhadores, tendo em vista que não há segurança financeira ao servidor que trabalha com a possibilidade de receber a partir de uma nova avaliação, 55% do que recebe atualmente. Isto porque no caso da Gerência Executiva de lotação do servidor não atingir o índice de 45 dias de atendimento, automaticamente o valor recebido de GDASS passa para 30 pontos, e mesmo que o servidor alcance índices satisfatórios de avaliação individual, sua remuneração corresponderia 66% do valor total. No caso de nota individual mínima, o valor seria de 55%, resultando num impacto pecuniário extremamente alto, transformando a Gratificação de

estímulo, em punição.

Diante destas considerações, cabe concluir que a implantação da Avaliação de Desempenho no INSS trouxe resultados satisfatórios, melhorando a qualidade e eficiência do serviço prestado pela Previdência Social, principalmente relacionado à melhora no tempo de atendimento e resolução dos processos, porém deve-se buscar a efetiva utilização da ferramenta de avaliação na questão individual, passando os gestores a terem plena consciência do seu papel como avaliadores e o reflexo para a Gestão de suas avaliações.

Referências bibliográficas

BRASIL. Decreto n. 6493, de 30 de junho de 2008. Regulamenta a GDASS. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 jun. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6493.htm>. Acesso em: 03 dez. 2011.

BRASIL. *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 57, de 15-12-1998. 43. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. *Lei n. 10855*, de 01 de abril de 2004. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária, instituindo a Carreira do Seguro Social. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 01 abr. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.855.htm>. Acesso em 10 dez. 2011.

BRASIL. *Instrução Normativa nº 38/INSS/PRES*, de 22 de abril de 2009. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 abr. 2009. Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/INSS-PRES/2009/38_1.htm>. Acesso em: 05

dez. 2011.

BRASIL. *Instrução Normativa nº 41/INSS/PRES*, de 09 de outubro de 2009. Altera a Instrução Normativa INSS/PRES nº 38, de 22 de abril de 2009. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 out. 2009. Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/INSS-PRES/2009/38_1.htm>. Acesso em: 05 dez. 2011.

CHIAVENATO, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*-

ca. 6. ed. São Paulo: Atlas.

PONTES, B.R. (1991). *Avaliação de Desempenho – Uma abordagem sistêmica*. 5. ed. São Paulo: Ltr.

PONTES, B.R. (2010). *Avaliação de Desempenho - Nova Abordagem*. 6. ed. São Paulo: Ltr.

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 dez. 2011.

Performance evaluation in public service: the experience of the national institute of social insurance in implementation of bonus performance evaluation of social insurance

Abstract

This article presents a study on the implementation of Performance Assessment in Public Service from the experience of the National Social Security Institute - INSS, the Manager of Passo Fundo, which was accomplished with the implementation of the Performance Bonus Activity Social Security - GDASS. In the INSS, the performance evaluation consists of an institutional assessment, corresponding to 80% of total assessment, and an individual assessment, corresponding to 20% of the total, resulting in the payment of GDASS their servers based on the results of evaluations, that occur every six months since October 2009. The data needed to develop the research were extracted from the database system performance evaluation in the INSS, through the system SISGDASS. The results show that the implementation of Performance Evaluation in Social Security were satisfactory, bringing benefits to the population by improving the quality of care and especially of the lease time, since the period of impoundment benefits decreased satisfactorily, as well as an improvement in activities of individual servers with the aim of improving rates of return and warranty. But the individual evaluation criteria allow a considerable distortion in the outcome of the assessment by managers, which can be corrected for future evaluation cycles of the institution.

Keywords: Performance Assessment, the Public Service. INSS. GDASS. Management.